

UNIVERZA NA PRIMORSKEM

FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program management

**Diplomska naloga**

**VZPOSTAVITEV PODJETNIŠKIH GROZDOV  
NA OBMOČJU DOLENJSKE SUBREGIJE**

Mentor: doc. dr. Boštjan Antončič

KOPER, 2005

MARJAN GAZVODA

## **POVZETEK**

V teoretičnem delu diplomske naloge prikazujemo spoznanja različnih avtorjev o podjetniških grozdih. Pojasnujemo okoliščine, ki privedejo do oblikovanja grozdov in natančno predstavimo prednosti, ki jih pridobijo podjetja z vključitvijo v grozd. Orisane so tudi razmere na področju grozdov v Italiji, ki velja za državo, v kateri je sistem grozdenja najbolj razvit in dodelan.

V empiričnem delu so prikazani rezultati analize gospodarske strukture dolenske regije. Izvedena je bila anketa, s katero smo želeli ugotoviti, ali obstaja interes za povezovanje v grozde. Oblikovali smo tudi koncept grozdov za turistično, lesno-predelovalno in strojno-orodjarsko panogo, ki so v dolenski subregiji najbolj zastopane.

Ključne besede: podjetniški grozdi, prednosti medpodjetniškega povezovanja, malo gospodarstvo

## **ABSTRACT**

The theoretical part of a degree assignment contains discoveries of business clusters from different authors. Not only that the circumstances leading up to clustering are being explained, but also the advantages, which are the result of incorporating in such clusters, are accurately presented. Additionally, the circumstances in the area of clusters in Italy are described, where one of the most completed cluster systems has been developed.

The empirical part includes the results of an analysis of economic structure in the region of Dolenjska. For the purposes of this study, we used a questionnaire to get information about an interest in clustering. In addition, we outlined the clusters for tourism, timber industry and mechanical engineering industry.

Key words: business cluster, advantages of cooperation between companies, small economy

UDK 65.016.4:65.011(043.2)

## VSEBINA

<b>1</b>	<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev področja in opis problema .....	1
1.2	Namen in cilji .....	2
1.3	Omejitve in predpostavke raziskave.....	2
1.4	Metode raziskovanja.....	3
<b>2</b>	<b>POVEZOVANJE PODJETIJ.....</b>	<b>4</b>
2.1	Izhodišča in oblike strateških povezovalnih procesov .....	4
2.2	Vrste strateških povezovalnih procesov glede na dejavnost podjetja.....	6
2.3	Podjetniški grozd kot oblika strateške povezave med podjetji.....	7
2.3.1	Definicija podjetniškega grozda .....	7
2.3.2	Razlogi za nastanek podjetniškega grozda .....	8
2.3.3	Konkurenčne prednosti podjetniškega grozda.....	9
2.3.4	Razlike med horizontalnimi omrežji in grozdi .....	11
2.3.5	Primer tuje prakse - podjetniški grozdi v Italiji.....	12
2.3.6	Primer usnjarskega grozda s sedežem v Arzignanu .....	13
2.3.7	Vloga države pri oblikovanju podjetniških grozdov v Sloveniji.....	14
<b>3</b>	<b>EMPIRIČNI DEL.....</b>	<b>16</b>
3.1	Analiza gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov.....	16
3.1.1	Razvrstitev gospodarskih družb in podjetnikov po velikosti .....	16
3.1.2	Ocena razmer v malem gospodarstvu dolenske subregije.....	20
3.2	Izvedba ankete med podjetniki .....	22
3.2.1	Opredelitev namena raziskave in njeni cilji .....	22
3.2.2	Priprava raziskave .....	22
3.2.3	Analiza informacij, pridobljenih s pomočjo ankete.....	23
3.3	Iniciative in možnosti v okolju .....	33
3.3.1	Lesarski grozd .....	33
3.3.2	Grozd kovinarjev in orodjarjev, dobaviteljev za Revoz, d.d. ....	35
3.3.3	Turistični grozd .....	36
3.3.4	Ostale iniciative .....	37
<b>4</b>	<b>SKLEP .....</b>	<b>39</b>
	Literatura .....	41
	Viri.....	42
	Priloge.....	43

## KAZALO SLIK

Slika 1	Pravno-organizacijska oblika anketiranih podjetij .....	24
Slika 2	Število zaposlenih v anketiranih podjetjih.....	24
Slika 3	Dejavnost anketiranih podjetij.....	25
Slika 4	Ustvarjeni letni promet anketiranih podjetij.....	25
Slika 5	Predpogoji, ki morajo biti izpolnjeni za uspešno povezovanje v grozde .....	28
Slika 6	Prednosti, ki jih bodo podjetniki pridobili s povezavo v grozd.....	29
Slika 7	Mnenje anketiranih glede nosilca povezovanja v grozde.....	29
Slika 8	Ovire, ki po mnenju podjetnikov otežujejo povezovanje .....	30
Slika 9	Obstoječi načini povezovanja anketiranih podjetij.....	31
Slika 10	Mnenje podjetnikov glede lastne uspešnosti v primeru vključitve v grozd ..	32
Slika 11	Ali se je podjetnik pripravljn vključiti v grozd? .....	32

## KAZALO TABEL

Tabela 1	Horizontalna omrežja in grozdi .....	11
Tabela 2	Razvrstitev gospodarskih družb po velikosti v letu 2003.....	17
Tabela 3	Razvrstitev samostojnih podjetnikov po velikosti v letu 2003.....	18
Tabela 4	Razvrstitev gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov skupaj po velikosti v letu 2003 .....	19
Tabela 5	Mnenje podjetnikov glede motivov za povezovanje .....	27

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev področja in opis problema

Verjetno je dandanašnja ena izmed najpogosteje izrečenih besed v poslovnem svetu globalizacija<sup>1</sup>. Že samo dejstvo, da večina jezikov nima domačega izraza (ang. globalization, nem. die Globalisierung, it. globalisazione) za omenjeni pojem, ampak je beseda zgolj nekoliko »prirejena«, kaže na vseobsežnost in moč tega izraza. Dnevno slišimo in zasledujemo pojme, kot so globalni trg, globalna konkurenca, globalno ali transnacionalno podjetje. Skupni pomen teh pojmov še najbolje ponazarja reklo oz. nasvet gospodarstvenikom: »Misli globalno, deluj lokalno«. Če prenesemo oz. priredimo razlago razmeram v gospodarstvu, to pomeni, da vsako podjetje v določeni panogi konkurira vsem drugim podjetjem v tej isti panogi, kar pa se potrjuje tudi z dejstvom, da je z razvojem komunikacijsko-informacijske ter transportne infrastrukture svet postal en sam velik trg, ki ne pozna obstoječih nacionalnih mej.

Za mala in srednje velika podjetja to pomeni, da bodo zaradi vse bolj zaostrene konkurence samostojno izredno težko obstala in preživela turbolentne spremembe, ki se dogajajo v okolju. V svetu se je kot eden izmed najbolj učinkovitih odgovorov na obstoječe stanje pojavilo povezovanje podjetij v podjetniške grozde, ki prinašajo sodelujočim številne prednosti na vseh področjih poslovanja.

Razlog, da je Slovenija na področju povezovanja malih in srednjih podjetij nekoliko zaostala, v veliki meri tiči v dejstvu, da se je podjetniški sektor začel aktivneje oblikovati šele po osamosvojitvi leta 1991, medtem ko je za ostali razviti svet značilno, da se je ravno v tem času sistem grozdenja med podjetji najbolj razvil. Dodatno oviro povezovanju pa predstavlja pomanjkanje zaupanja med podjetniki, ki bi stopili v povezavo, saj so le-ti vložili veliko truda in dela, da so postavili podjetje na noge, zdaj pa bi se v primeru vstopa v povezavo morali odreči delu samostojnosti, ki so jo v preteklosti že pridobili.

Država Republika Slovenija se je prek Ministrstva za gospodarstvo začela aktivneje vključevati v projekte povezovanja med malimi podjetji šele v zadnjih letih, sistem grozdenja pa je kot enega ključnih ukrepov zapisala tudi v strategijo gospodarskega razvoja države. Povezovanje podjetij je s strani države spodbujeno z dodeljevanjem nepovratnih sredstev, za katera je možno kandidirati na javnih razpisih. Zainteresirana skupina sodelujočih podjetij, ki želi kandidirati za nepovratna sredstva, mora predložiti ustrezen poslovni načrt, na podlagi katerega bo izvedla dejavnosti, ki so potrebne za vzpostavitev grozda.

---

<sup>1</sup> Globalizacija je opredeljena kot proces večanja gospodarske, politične, finančne, kulturne in informacijske povezanosti ter medsebojne odvisnosti držav, regij in celin.

## 1.2 Namen in cilji

Namen diplomske naloge je ugotoviti, kakšne so razmere v malem gospodarstvu na območju dolenske subregije<sup>2</sup> in spodbuditi procese povezovanja med malimi in srednje velikimi podjetji v podjetniške grozde.

Cilji teoretičnega dela diplomske naloge so:

- predstaviti stališča različnih avtorjev o povezovanju podjetij v podjetniške grozde,
- prikazati razloge, zaradi katerih se podjetniki odločajo za vstopanje v povezavo,
- predstaviti primer »dobre prakse« iz tujine.

Cilji empiričnega dela diplomske naloge so:

- temeljito analizirati lokalno okolje in identificirati panoge, ki so perspektivne za oblikovanje podjetniških grozdov,
- oblikovati koncept podjetniškega grozda, ki bi lahko deloval v posamezni panogi,
- z metodo anketiranja ugotoviti, kakšen je dejanski interes za povezovanje v grozde med podjetniki.

## 1.3 Omejitve in predpostavke raziskave

Vsaka raziskava vsebuje določene omejitve in predpostavke, ki jih je pri njeni izvedbi potrebno upoštevati. Omejitve, prisotne pri izvedbi diplomske naloge, so naslednje:

- v raziskavi se bomo omejili zgolj na mala in srednje velika podjetja s sedežem na območju dolenske subregije,
- v anketo bodo zajeta podjetja iz lesnopredelovalne panoge, podjetja, ki se ukvarjajo s turizmom in gostinstvom ter podjetja iz dejavnosti orodjarstva in kovinarstva,
- omejitev predstavlja tudi potencialno nezanimanje oz. nepripravljenost anketirancev za sodelovanje,
- omejena finančna sredstva, namenjena izvedbi ankete.

---

<sup>2</sup> Dolenjsko subregijo sestavljajo občine: Novo mesto, Šentjernej, Škocjan, Dolenjske Toplice, Trebnje, Mirna Peč in Žužemberk.

Konkretni predpostavki v okviru diplomske naloge sta naslednji:

- podjetja se zavedajo nevarnosti globalnega trga in bodo izkazala interes za povezovanje,
- podjetniki bodo izrazili interes, da pri oblikovanju in postavitvi koncepta grozda sodeluje tudi Podjetniški center Novo mesto.

#### **1.4 Metode raziskovanja**

V diplomski nalogi bomo v okviru deskriptivnega pristopa uporabili metodo deskripcije, kjer bomo predstavljali in opisovali teoretična spoznanja o podjetniških grozdih. Uporabljena bo tudi metoda kompilacije, saj bomo povzemali stališča in spoznanja različnih avtorjev.

V okviru analitičnega pristopa bo uporabljena metoda vsebinske analize, ko bomo na podlagi pridobljenih podatkov ugotavljali njihove lastnosti.

Teoretični del diplomske naloge bo temeljil na proučevanju eksternih sekundarnih virov (domača in tuja literatura).

V empiričnem delu diplomske naloge bodo uporabljeni primarni podatki, pridobljeni na podlagi izvedene ankete. Poleg njih pa bomo proučevali tudi sekundarne vire podatkov (statistični podatki).

## 2 POVEZOVANJE PODJETIJ

### 2.1 Izhodišča in oblike strateških povezovalnih procesov

Vsako podjetje, ki se odloči stopiti v določeno povezavo z drugim podjetjem, to stori zato, ker računa, da bo z vstopom v povezavo doseglo večje skupne kot tudi lastne sinergije oz. poenostavljeno povedano povečalo konkurenčnost na trgu. Torej ni težko najti končnega cilja podjetnikov, ki se povezujejo. Težje je identificirati vzroke, ki so privedli podjetnika do sklenitve takšnega razmerja z drugim podjetjem. Le redko podjetniki kot primarni vzrok za povezovanje navajajo željo po rasti in doseganju večje učinkovitosti. V večini primerov se glavni vzrok za povezovanje skriva v potrebi po preživetju, ker malo podjetje kot samostojna entiteta ni več sposobno uspešno in učinkovito poslovati.

Strateško povezovanje in strateška partnerstva so sodobne oblike ustvarjanja, vzdrževanja in povečevanja konkurenčnosti v globalnem tržnem okolju. Rastoča konkurenca v vseh pogledih zahteva več sodelovanja med podjetjem in njegovimi dobavitelji, med podjetjem in njegovimi odjemalci, med podjetjem in njegovimi konkurenti ter izvajalci posameznih funkcij. (Dubrovski 2004, 81)

Strateška povezovanja niso nov, neznan pojav. Prvi obrisi koordiniranega povezovanja segajo v 18. in 19. stoletje, večji razmah pa so doživela v 20. stoletju. Do 80-tih let tega stoletja so prevladovale združitve, pripojitve, prevzemi in partnerstva oz. skupna vlaganja. V nekaterih družbah, politično-ekonomskih in geografskih območjih, so ostale prevladujoče oblike strateških povezav. Drugje se vedno bolj uveljavljajo oblike, ki vsebujejo manj formalnih določil, na primer pogodbeno sodelovanje. (Glas 1997, 83)

V osnovi ločimo štiri klasične oblike formalnih strateških povezav med podjetji (Rebolj 2001, 10):

- strateška zveza-skupna vlaganja in združitve,
- pripojitve,
- prevzemi,
- pogodbeno razmerje.

#### *Skupna vlaganja*

Skupna vlaganja so dogovor o kapitalskem vložku, s katerim se ustanovi novo podjetje. Matični podjetji preneseta v novo, skupno podjetje tehnologijo, znanje in druge elemente, ki so stvar medsebojnega sodelovanja. Skupna vlaganja so značilna predvsem v industrijskih panogah, kjer so stroški raziskav in razvoja izjemno visoki in



bi jih eno podjetje težko zmoglo samo pokrivati. Najbolj značilne primere skupnih vlaganj najdemo v farmacevtski in avtomobilski industriji.

### *Združitev*

Druga klasična oblika strateškega povezovanja je združitev dveh ali več podjetij. Pri združitvi ne more priti do sovražnih namenov s strani enega partnerja, saj morata oba udeleženca najti skupen interes in postaviti enotna pravila združitve. Združitve so bistveno redkejša oblika povezovanja kot prevzemi in se običajno zgodijo med podjetji, ki so približno enako močna. V svetu je zelo znana leta 1998 izvedena združitev Daimler Benza in Chryslerja v novo nastalo podjetje Daimler-Chrysler.

### *Pripojitev in prevzem*

Pripojitev in prevzem je spojitev dveh ali več podjetij, od katerih je eno prevladujoče in k sebi priključi drugo podjetje. (Glas 1997, 107) Na podlagi navedene ugotovitve je torej možno zaključiti, da sta prevzem in pripojitev zelo sorodni obliki strateškega povezovanja, ki se ločita zgolj v določenih detajlih. Pri pripojitvah in prevzemih podjetje kupi drugo podjetje ali pa samo njegov del. Do nakupa zgolj dela določenega podjetja pride v primeru, kadar se neko podjetje odloči ukiniti določen neperspektivni program.

Prevzem podjetja je oblika strateškega partnerstva, ki se običajno zgodi z nakupom podjetja s strani večjega podjetja. Prevzem kot oblika povezovanja, pomeni, da družba, ki je prevzeta, pravno preneha veljati, fizično pa se pripoji k družbi prevzemnici. Slovenski šolski primer tovrstne oblike povezovanja predstavlja Mercator, ki je prevzel številne manjše, predvsem lokalne trgovce in jih sčasoma pripojil k matični družbi. Namen tovrstnih prevzemov se skriva v želji po čim hitrejši rasti in večanju tržnega deleža.

Ta oblika povezovanja je lahko prijateljska ali sovražna. Do prijateljskega prevzema pride, ko se podjetji sporazumno dogovorita, da bo eno prevzeto s strani drugega, v primeru sovražnega prevzema pa je v ozadju nakupa podjetja največkrat prisotna želja po zmanjšanju konkurence na trgu

Pripojitev kot obliko strateške zveze je mogoče zaznati pri nakupu družbe Lek d.d. s strani švicarske multinacionalke Novartis. Lek je kljub 100% lastništvu Novartisa ostal pravno in organizacijsko samostojno podjetje in deluje v okviru skupine Sandoz – Novartisove družbe, ki združuje generične proizvajalce v lasti Novartisa. Pripojitev običajno izvede večje in močnejše podjetje, ki k sebi priključi manjše podjetje.

Iz navedenih primerov je mogoče povzeti, da je glavna razlika med prevzemom in pripojitvijo v fizični in pravni ohranitvi oz. prenehanju prevzetega podjetja. Za prevzem je značilno, da prevzeto podjetje pravno preneha obstajati, fizično pa se priključi družbi

prevzemnici. Pri pripojitvi pa pripojeno podjetje ohrani svojo blagovno znamko in pravno identiteto, zamenja pa se lastnik.

### *Pogodbena razmerje*

Temelj pogodbenega sodelovanja je pogodba, v kateri se sodelujoča podjetja zavežejo, da bodo s skupnimi močmi skušala doseči zastavljene cilje. V pogodbi sodelujoči določijo svoje pravice in obveznosti delovanja in obnašanja v pogodbenem razmerju. Število pogodbenih razmerij narašča predvsem med malimi in srednjimi podjetji, ki nimajo dovolj sredstev za izpeljavo drugih klasičnih oblik strateškega povezovanja, imajo pa interes za povezovanje z drugimi podjetji. Povezovanje v grozde je še najbližje obliki pogodbenega sodelovanja, le da je sodelovanje v grozdu še bistveno bolj razširjeno in poglobljeno.

## **2.2 Vrste strateških povezovalnih procesov glede na dejavnost podjetja**

### *Navpična povezava*

Pri navpičnih strateških povezavah se povezujejo podjetja iz različnih gospodarskih panog. Tovrstne povezave sklepajo podjetja, ki poslujejo v različnih fazah produkcijskega procesa. (Malačič 1996, 9) Povežeta se na primer proizvajalec surovine, proizvajalec polizdelka in sestavljalec končnega produkta. Namen takšnega sodelovanja je zagotoviti si stalno dosegljivost in razpoložljivost virov v reprodukcijski verigi.

### *Vodoravna povezava*

Pri vodoravnih strateških povezavah se združujejo podjetja znotraj iste gospodarske panoge. Povezujejo se podjetja, ki poslujejo znotraj iste faze produkcijskega procesa - to pomeni, da se podjetja povezujejo s svojimi konkurenti. (Malačič 1996, 9) Namen tovrstnih povezav med velikimi podjetji je predvsem želja po nastajanju tržnih vodij v panogi. Poleg navedenega vodoravna strateška povezava pomeni tudi, da se poveže nekaj podjetij iz določene panoge, ki so si sicer konkurenti, vendar pa se z vstopom v vodoravno strateško povezavo dogovorijo o izvajanju produkcijske faze, ki jo kot podjetje najbolje izvajajo, ostale faze pa prepustijo drugim v povezavi. S takim dogovorom pa si podjetja med seboj niso več konkurenti, pač pa partnerji, kjer vsakdo izvaja tisto, kar najbolj obvlada.

### *Konglomeratna povezava*

Konglomeratne strateške povezave nastanejo z investiranjem kapitala v drugo gospodarsko panogo. Razlog za investiranje je mogoče najti v želji po (Rebolj 2001, 11):

- ohranitvi visokih dobičkov,
- razpršitvi tveganja poslovanja in povečanju stabilnosti odnosov.

Za klasične podjetniške grozde so značilne predvsem navpične povezave, ki združujejo podjetja na različnih stopnjah produkcijskega procesa. Manj je vodoravnih povezav, saj osrednji namen grozdenja ni oblikovanje tržnih vodij, pač pa ohranitev in povečanje konkurenčnosti podjetij, ki sodelujejo v povezavi. Največ je seveda grozdov, ki so mešani, torej lahko v njih najdemo podjetja, ki so povezana vodoravno kot tudi podjetja, katerih povezava ima značilnosti navpičnega strateškega povezovanja. Konglomeratnih povezav pri grozdenju do sedaj praktično ni bilo zaznati, vendar pa se trendi nadaljnjega razvoja grozdov kažejo tudi smer konglomeratnih povezav, ki bodo še dodatno povečale moč že oblikovanih grozdov.

### **2.3 Podjetniški grozd kot oblika strateške povezave med podjetji**

Podjetniški grozd je oblika strateške povezave, za katero je značilno, da je nekoliko ohlapnejša in manj formalizirana od ostalih klasičnih strateških povezav, poleg tega pa je grozd običajno odprta oblika povezave, ki podjetju omogoča, da vstopa oz. izstopa iz povezave v skladu s svojimi podjetniškimi interesi.

#### **2.3.1 Definicija podjetniškega grozda**

Po Porterju je grozd geografska koncentracija neformalno povezanih podjetij, specializiranih dobaviteljev, ponudnikov storitev, podjetij iz sorodnih dejavnosti in institucij na določenem področju, znotraj katerega sočasno prihaja do sodelovanja in konkuriranja. (Porter 1998, 90)

Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD) opredeljuje grozde kot inovacijski sistem. Gre za gospodarska omrežja močno soodvisnih podjetij, agente znanja, vmesne institucije ter kupce. (OECD 1999, 12)

R. Rebellotti je navedel naslednje značilnosti podjetniških grozdov (povzeto po Dermastia in sodelavci 2000, 8):

- skupina geografsko koncentriranih in specializiranih majhnih in srednje velikih podjetij,
- socialne, kulturne vezi med lokalnimi gospodarskimi subjekti, ki oblikujejo prevladujoči vzorec vedenja,
- vertikalne in horizontale povezave, zasnovane na osnovi tržne in netržne izmenjave blaga, storitev, informacij in ljudi,
- omrežje javnih in privatnih lokalnih institucij, ki podpirajo podjetja v območju.

Definicija Enrighta je bistveno krajša in se glasi takole: »Regionalni gospodarski grozd zaznamuje vodilna prepoznavna dejavnost regije, skupaj z inovacijskim okoljem«. (povzeto po Dermastia in sodelavci 2000, 8)

Iz navedenih opredelitev lahko izluščimo, da je za podjetniški grozd značilno: koncentracija, specializacija, povezovanje v lokalnem ali regionalnem okolju, inovativnost, vključevanje znanja oz. raziskovalno-izobraževalnih institucij, racionalizacija, povezovanje programsko komplementarnih podjetij, sorodnih dejavnosti in dobaviteljev. Namen oblikovanja grozdov je tako predvsem povečanje skupne sinergije, ki pa jo je mogoče ustvariti zgolj z vključitvijo v grozd.

### ***2.3.2 Razlogi za nastanek podjetniškega grozda***

Nastanek podjetniškega grozda lahko povzročijo številni medsebojno povezani dejavniki, ki bistveno vplivajo na poslovanje podjetij. Ti dejavniki so lahko naključni, naravnega izvora (zgodijo se določeni dogodki zaradi katerih pride do povezave v grozd; osnovni razlog ni preživetje podjetja) ali pa in predvsem »umetni«, ko so se podjetja dejansko primorana povezati, če hočejo še naprej poslovati, saj samostojno niso več sposobna zagotavljati zahtevane ravni konkurenčnosti.

Porter je razloge za nastanek podjetniškega grozda strnil v naslednjih pet kategorij (povzeto po Batagelj 2003, 5-6):

#### *Zgodovinske okoliščine in izkušnje*

Nastanek grozda je velikokrat pogojen z zgodovinskimi izkušnjami. Tako je nizozemski transportni grozd nastal zaradi osrednje lokacije znotraj Evrope, razvitega omrežja vodnih poti, učinkovitosti pristanišča v Rotterdamu in seveda zaradi znanja, pridobljenega skozi pomorsko zgodovino.

#### *Zahtevnejše povpraševanje*

Močan interes lokalne oz. regionalne javnosti lahko spodbudi nastanek grozda. Grozd industrije namakalne opreme in ostale napredne kmetijske tehnologije je nastal zaradi močne želje javnosti po samozadostnosti pri proizvodnji hrane, ki jo je oteževalo stalno pomanjkanje vode.

#### *Obstoj dobaviteljev in povezanih industrij*

Novo nastali grozd proizvajalcev opreme za golf v bližini San Diega ima izvor v kalifornijskem grozdu zračnega prostora. Ta je oblikoval skupino dobaviteljev surovine in visoko razvitih materialov za golf opremo.

### *Inovativna podjetja*

Nastanek novega grozda lahko sprožita dve ali več inovativnih podjetij, ki lahko vzpodbudijo nastanek še številnih novih podjetij.

### *Naključni dogodek*

Naključni dogodek lahko ustvari kakšen prednostni dejavnik, ki omogoča razvoj, je pa redko to edini element za nastanek grozda. Telemarketinški grozd v Nebraski je nastal kot posledica prve namestitve optičnih telekomunikacijskih kablov v Združenih državah Amerike s strani letalske enote ameriške vojske. Telekomunikacijske zmožnosti in infrastruktura, ki so se postopoma razvile v Omahi, so nudile podporo nastanku telemarketinškega grozda.

### **2.3.3 Konkurenčne prednosti podjetniškega grozda**

Konkurenčne prednosti grozda se kažejo predvsem na treh področjih, in sicer: povečujejo učinkovitost podjetij, širijo možnosti razvoja ter spodbujajo ustvarjanje novih podjetij. S tem, ko se podjetja povežejo v grozd, pridobijo številne prednosti pred podjetji, ki delujejo zunaj grozda. Sedem najpomembnejših prednosti je (Jaklič in sodelavci 2003, 285):

1. višji donosi  
V svetu nepopolne konkurence in naraščajočih donosov obsega se v mednarodnem poslovnem svetu povečuje pomen doseganja ekonomij obsega. (Krugman, Venables; povzeto po Jaklič in sodelavci 2003, 285)
2. znižanje transakcijskih stroškov  
Transakcijski stroški nastanejo zaradi treh razlogov, in sicer: omejene racionalnosti, oportunitizma in negotovosti. (Williamson; povzeto po Jaklič in sodelavci 2003, 285) Ob povezavi podjetij v grozde je na razpolago več informacij. Podjetja poleg skrbi zase skrbijo tudi za grozd, zmanjšuje pa se tudi negotovost. Vse to vodi v znižanje transakcijskih stroškov, kar spodbudi in poglobi ugodne povezave med podjetji. (Stroper, Harrison; povzeto po Jaklič in sodelavci 2003, 285)
3. pozitivne eksternalije<sup>3</sup>  
Sodelovanje med podjetji in podpornimi organizacijami je še posebej učinkovito, če imajo udeleženci grozda neke skupne potrebe, ki jih lahko

---

<sup>3</sup> Slovar tujk pojem eksternalija razlaga kot skupek posebnih interesov, ki se vmeščajo kot splošni.

sočasno zadovoljijo, kot je to na primer pri vlaganjih v raziskave in razvoj. (Swann in sodelavci; povzeto po Jaklič in sodelavci 2003, 285) Preprosto povedano to pomeni, da če podjetja skupaj sofinancirajo določeno dejavnost na ravni grozda, se strošek med podjetji sorazmerno porazdeli in ni z njim obremenjeno zgolj eno podjetje.

4. nižji stroški zaradi učinkovitega učenja

Znanje postaja eden najpomembnejših virov konkurenčnih prednosti v podjetju. S tem, ko se podjetja povezujejo, se povečuje njihov potencial za učenje, poleg tega medsebojni odnosi spodbujajo prenašanje znanja med udeleženci v grozdu in tako znižujejo stroške učenja. (Asheim; povzeto po Jaklič in sodelavci 2003, 285) Poleg navedenega je potrebno dodati, da povezava v grozd omogoča bistveno boljši izkoristek visoko usposobljenega strokovnega kadra, ki bi v malem ozko specializiranem podjetju le s težavo izkoristil celotno znanje in sposobnosti. Ponujeno zanimivo in dinamično delo na ravni grozda pa je tudi pomemben razlog, s katerim se skuša zadržati že obstoječe in pritegniti nove tovrstne kadre.

5. prednost prvega ponudnika

S tem, ko se podjetja povežejo v grozde, lahko zelo uspešno prodrejo na globalne tržne niše, kjer so prvi ponudnik in ta položaj zaradi doseganja ekonomij obsega tudi obdržijo. (Porter; povzeto po Jaklič in sodelavci 2003, 286) Omenjena prednost velja predvsem za večje grozde, ki delujejo zlasti na področju avtomobilske industrije. Pri malih lokalno-regionalnih grozdih ta prednost ne pride tako do izraza, saj njihov cilj v osnovi ni ekonomija obsega, ampak se ponavadi usmerijo v konkretno še nezasičeno tržno nišo.

6. prednosti zaradi boljše kakovosti

Na trgu, kjer je pomembna predvsem necenovna konkurenca, je najpomembnejša konkurenčna prednost podjetij kakovost njihovih proizvodov ali storitev. Da bi podjetja lahko ponudila zahtevano raven kakovosti, potrebujejo ustrezne proizvodne dejavnike. Te najlažje pridobijo znotraj grozda, saj so jim zaradi geografske bližine lahko dostopni, prilagojeni so njihovim posebnim potrebam, poleg tega pa so težko dostopni njihovim konkurentom. (Pyke in sodelavci; povzeto po Jaklič in sodelavci 2003, 286) Ta prednost pride do izraza predvsem na trgih visoko razvitih držav, kjer cena v dosti primerih resnično ni edini odločujoči faktor nakupa, pač pa kupci preferirajo zlasti kakovostne, zdravju in okolju prijazne izdelke. Prednost grozda je, da vsak naredi tisto, kar najbolje zna, kar prispeva k maksimalni kakovosti danega izdelka.

#### 7. hitra rast na podlagi tehnološkega razvoja

Znotraj grozda se ustvari okolje, ki močno spodbuja inovacije ter akumulacijo človeškega in socialnega kapitala. Hitra rast na podlagi tehnološkega razvoja je tako temelj dolgoročne konkurenčnosti podjetij v grozdu. (Jaklič in sodelavci 2003, 286) Podjetja, ki delujejo v grozdu, lahko skupaj dosegajo bistveno hitrejšo rast, kot pa bi jo dosegala, če bi delovala samostojno. Razlog za hitrejšo rast se skriva tudi v dejstvu, da so podjetja, ki delujejo v grozdu, hkrati partnerji in konkurenti, kar pozitivno deluje na hitrejši napredek in inovativnost.

#### 2.3.4 Razlike med horizontalnimi omrežji in grozdi

Podjetniški grozd je samo ena izmed obstoječih oblik podjetniških mrež, katerim so značilne številne skupne lastnosti, vendar pa se grozd od le-teh loči v treh bistvenih elementih, ki so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 1 Horizontalna omrežja in grozdi

HORIZONTALNA OMREŽJA	GROZDI -
SEKTORSKA OMREŽJA	MULTISEKTORSKA OMREŽJA
Podjetja: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ imajo praviloma enake trge končnih izdelkov,</li><li>▪ pripadajo isti dejavnosti oz. industrijski skupini,</li><li>▪ sodelujejo pri R&amp;R, trženju, nabavi ipd.</li></ul>	Podjetja so: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ iz različnih dejavnosti/industrijskih skupin,</li><li>▪ Komplementarna,</li><li>▪ specializirana okrog baze znanja v verigi vrednosti.</li></ul>

Vir: Dermastia 2000, 9.

Razlika med mrežo in grozdom je v tem, da so za podjetniške mreže značilne predvsem horizontalne povezave, to so povezave med podjetji v isti panogi, ki so usmerjena na manjše število končnih izdelkov. Mreže podjetij se oblikujejo predvsem lokalno. Partnerji v mreži se organizirajo tako, da se vsak izmed njih specializira za določeno področje dela v verigi. Lahko pa podjetja v mreži sodelujejo tudi na področju nabave, prodaje ter raziskav in razvoja. Praviloma nastopajo podjetja iz mreže podjetij na trgu samostojno. Mreža omogoča podjetjem boljšo odzivnost, tržno prilagodljivost, izrabo razpoložljivih virov, vnos znanja, predvsem pa kakovostnejšo ponudbo.

Vse navedeno velja tudi za podjetniške grozde, ki pa imajo še nekaj značilnosti, ki so lastne le njim. Grozd se od drugih oblik povezav, npr. dobaviteljskih, poslovnih ali kapitalskih, razlikuje po tem, da v grozdu prihaja do specializacije okoli baze znanja in zato aktivnega vključevanja agentov znanja. (Lacić 2001, 2) Tako so za grozde poleg

horizontalnih značilne tudi vertikalne povezave, to so povezave med podjetji, ki ne prihajajo iz iste dejavnosti, vključujejo pa tudi končnega kupca in izobraževalno-raziskovalne ustanove. Praviloma je podjetniški grozd na trgu bolj konkurenčen, saj deluje navzven praktično kot eno podjetje. Prav tako je za grozde značilna boljša prepoznavnost navzven in večja pogajalska moč v dogovorih z državo oz. lokalno skupnostjo o različnih oblikah pomoči, določanju zakonskih podlag za poslovanje in gradnjo boljše in ustrežnejše infrastrukture.

Tesne povezave v grozdu zagotavljajo dopolnjevanje znanj, veščin ter tehnologij kot ključnega elementa učenja podjetja ter njegove inovativnosti. Proces učenja in inoviranja je še intenzivnejši zaradi vključevanja univerz, razvojnih inštitutov, svetovalnih in drugih podpornih organizacij. Največje prednosti delovanja podjetja v grozdu pa izhajajo iz dviga kvalifikacijske strukture zaposlenih, povezav na ravni kupec – dobavitelj in zaradi spodbujanja podpornega raziskovalno-razvojnega okolja. Grozd služi predvsem doseganju višjih ciljev, ki jih tudi uspešna podjetja ne morejo doseči sama. (Križnič 2002, 39)

### ***2.3.5 Primer tuje prakse - podjetniški grozdi v Italiji***

V Italiji je trenutno registriranih približno 200 grozdov, od tega jih 59 deluje na severovzhodu države. V malih in srednje velikih podjetjih zaposlujejo več kot 2,2 milijona ljudi. Devet od desetih italijanskih podjetij ima manj kot 200 zaposlenih, vsak sedmi od desetih Italijanov je zaposlen v malem ali srednje velikem podjetju. Prav zato je podjetniški sektor jedro konkurenčnosti italijanskega gospodarstva. Njihovo moč v mednarodnem sodelovanju potrjuje podatek, da ima kar 80% izmed 178 tisoč izvoznih italijanskih podjetij manj kot 15 zaposlenih. (Planinc 2002, 94)

Italijanski model malega in srednjega gospodarstva je kot najbolj primerne za ustvarjanje novih delovnih mest izbralo tudi sedem najbolj razvitih industrijskih držav na svetu, ki sestavljajo skupino G7.

V Italiji so prvi grozdi nastali spontano, torej iz potrebe po povezovanju. Vzrok za povezovanje malih in srednjih podjetij je bil predvsem v tem, da so zahteve trga in industrijski giganti prisilili mala in srednja podjetja, da so se usmerila v specializirano tržno nišo, v kateri se nudijo izredno kakovostni in inovativni izdelki. Šele kasneje se je v procese nastajanja podjetniških grozdov vključila država, ki je to področje tudi zakonsko uredila (registracija grozdov in s tem povezane olajšave za podjetja, vključena v grozde).

Glede na vrsto dejavnosti prevladujejo grozdi, ki povezujejo tekstilna podjetja, sledijo pa jim podjetja, ki se ukvarjajo s proizvodnjo izdelkov za dom in gospodinjstvo ter obutvena dejavnost. (Planinc 2002, 94) V Torinu je podjetje Fiat razvilo svoj tehnološki park, kjer so združeni dobavitelji, nastali so raziskovalni centri, tehnična



univerza, specializirana za področje avtomobilske industrije in številne oblikovalske delavnice. (CONFAPI, 2002)

Grozd potencira prednosti malih in srednjih podjetij, med katerimi najbolj izstopata prilagodljivost in odzivnost na potrebe trga. Značilnost italijanskih grozdov je velika produktna specializacija povezanih podjetij. Vsako podjetje, vključeno v grozd, se specializira zgolj za opravljanje določenega dela dejavnosti, s katero se grozd ukvarja. Pomembna značilnost italijanskih grozdov je še njihova lokalna umeščenost in mrežna struktura, znotraj katere se ustvarja posebna podjetniška kultura.

### ***2.3.6 Primer usnjarskega grozda s sedežem v Arzignanu***

Usnjarski grozd je bil predstavljen na podjetniški delavnici v Novem mestu, ki je bila namenjena usposabljanju podjetniških svetovalcev in predstavitvi procesov grozdenja v Italiji, ki velja za osnovno gradnico podjetniških grozdov. V okviru delavnice je sodeloval tudi g. Davide Branco, ki v Italiji velja za dobrega poznavalca procesov grozdenja in deluje tudi kot svetovalec italijanske gospodarske zbornice za področje podjetniških grozdov. Kot primer dobre prakse je bil predstavljen usnjarski grozd iz Arzignana.

Usnjarski grozd se nahaja v dolini Chiampo blizu Vicenze. S proizvodnjo in predelavo usnja se ukvarja približno 8.500 delavcev, ki so zaposleni v približno 750-ih podjetjih. Vsa podjetja se ukvarjajo s predelavo usnja. Grozd vključuje tako ročne delavnice kot kemična podjetja. Tretjino usnja izvozijo, sicer pa ta grozd proizvede približno 40% celotne italijanske proizvodnje usnja. Leta 1956 je bilo v Arzignanu le 27 usnjarskih podjetij, danes jih obratuje, kot je že bilo omenjeno, preko 750. Promet teh podjetij se je od leta 1990 do danes podvojil.

Največji del proizvodnje usnja prodajo pohištveni industriji, dobra tretjina pa je namenjena avtomobilskim proizvajalcem, pri čemer povpraševanje po tem proizvodu narašča. Tretjino proizvodnje prodajo industriji oblačil. Med temi podjetji je tudi nekaj slovenskih.

Podjetja so v grozdu dosegla visoko stopnjo vertikalne in horizontalne povezanosti. Večina delavnic je visoko specializiranih in praviloma izvaja le nekaj ali celo samo eno produkcijsko fazo (horizontalna povezanost). Na podlagi ekskluzivne pogodbe pa omenjena podjetja sodelujejo s končnimi kupci oz. podjetji, za katere je usnje samo polizdelek (vertikalna povezanost). Ključ do uspeha podjetij je tudi v visoki stopnji inovativnosti pri postopkih in končnih izdelkih ter razvitost sodelovanja med podjetji. V grozdu je nekaj vodilnih podjetij, ki vodijo grozd in stimulirajo sodelujoče v grozdu. Njihova naloga je, da spodbujajo inovativnost, iščejo in oblikujejo nove razvojne poti, dajejo ideje, vizijo ter usmerjajo grozd. V zadnjem času se podjetja v grozdu odločajo za ustanavljanje joint venture podjetij s svojimi vzhodnoevropskimi partnerji zaradi

zniževanja stroškov, sama pa ohranjajo zgolj najbolj donosne posle. Usnjarska podjetja imajo zelo močno podporno okolje, kamor spadajo izobraževalne ustanove s področja predelave usnja, lokalne institucije ter nabavni in izvozni konzorcij.

### ***2.3.7 Vloga države pri oblikovanju podjetniških grozdov v Sloveniji***

Podjetnik vedno sledi podjetniškemu motivu. Tudi o odločitvi, ali naj se vključi v grozd, bo presodil z vidika lastnega interesa oz. interesa svojega podjetja. Država nikakor ne sme imeti administrativne vloge, s katero bi »predpisala« ustanavljanje grozdov in s tem podjetja prisilila v povezovanje. Njena naloga in dolžnost je predvsem urediti ustrezno okolje in pripraviti primerno infrastrukturo, ki bo spodbujevalno vplivala na povezovalne procese med podjetniki. Ustrezna infrastruktura pomeni zakonske okvire, ki bodo omogočali vzpostavljanje grozdov, grozdom naklonjeno davčno politiko in zlasti v začetni fazi sofinanciranje lokalnih in regionalnih pobud.

Čeprav je Ministrstvo za gospodarstvo glavni spodbujevalec grozdenja, pa je njegova vloga pri vsej stvari razmeroma obrobna. Mateja Dermastia, državna sekretarka na Ministrstvu za gospodarstvo, pravi, da podjetjem grozdenja ne vsiljujejo, niti jim ne narekujejo načina povezovanja oz. sodelovanja. Podjetja morajo sama dati pobudo za oblikovanje grozda in sama pripraviti strategijo grozdenja ter akcijski načrt dela. Ministrstvo zgolj podpira strateško usmeritev razvoja grozda, razvoj komunikacije med akterji in opredelitev notranje organizacije grozda. Država Slovenija je program spodbujanja razvoja grozdov zastavila dolgoročno in naj bi ga izvajala vsaj do leta 2006. (povzeto po Kaučič 2002, 22)

Država se pri spodbujanju nastajanja podjetniških grozdov uči tudi iz tujih izkušenj, zlasti italijanskih, ko so oblasti s svojo vlogo pristopile šele, ko je bila s strani podjetnikov podana jasna pobuda za grozdenje. Ta vključuje zakonsko ureditev področja, ki dovoljuje registracijo grozdov in s tem povezane davčne olajšave, ki jih podjetja prejmejo.

Kljub temu, da se je Ministrstvo za gospodarstvo preko Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo aktivno vključilo v projekt vzpostavljanja podjetniških grozdov pa dr. Bogomir Kovač opozarja na dve pomanjkljivosti države v njenem spodbujanju grozdenja (povzeto po Kaučič 2003, 17):

- Država se je preveč enostransko usmerila na koncept grozdenja, ki je samo eden od stebrov mreženja. Država bi morala podjetjem ponuditi še več takšnih stebrov. Namesto vsiljevanja enega sistema, ki ni univerzalen in morda tudi ne najboljši, bi morala ponuditi pet ali šest, orodij kar bi podjetja lažje sprejela.
- Druga pomanjkljivost sedanjega modela je usmeritev v čiste proizvodne in tehnološke grozde. Seveda je tehnološki razvoj potreben, ker tu zaostajamo za

razvitimi državami, toda vsaj tako pomembna je tržna usmeritev, ki pa je v sedanjih grozdih ni zaznati.

Prvo pripombo na delovanje države je mogoče razumeti kot argument, da je grozd kot oblika mreženja podjetjem na nek način vsiljen, saj jim ni ponujen širši nabor konceptov povezovanja. Vendar kot smo že zapisali, so podjetja tista prva, ki morajo izraziti interes za povezovanje. Država pa se je v tem primeru odločila, da bo spodbujala grozdenje zaradi izredno pozitivnih odmevov iz tujine. Prav skupno trženje je ena najpomembnejših sinergij, ki jo pridobijo podjetja, povezana v grozd, od njih pa je odvisno, v kolikšni meri jo bodo izkoristila ter koliko bodo pripravljena vlagati v skupno blagovno znamko.

### 3 EMPIRIČNI DEL

#### 3.1 Analiza gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov

Cilj analize je podati čim bolj realno sliko o razmerah v gospodarstvu na območju dolenjske regije. Analiza bo služila za predstavitev stanja v regiji in kot osnova za sprejemanje nadaljnjih ukrepov. Razlog, da smo se odločili za analizo regionalnega okolja in ne samo lokalnega oz. subregionalnega je v dejstvu, da so uradni podatki o velikosti podjetij in drugih njihovih atributih obdelani samo za posamezne regije v Sloveniji, ne pa tudi za subregije in njihove občine. Dolenjsko regijo sestavljajo naslednje občine: Novo mesto, Dolenjske Toplice, Šentjernej, Mirna Peč, Žužemberk, Škocjan, Trebnje, Črnomelj, Kočevje, Loški Potok, Metlika, Osilnica, Ribnica, Semič, Kostel in Sodražica .

##### 3.1.1 Razvrstitev gospodarskih družb in podjetnikov po velikosti

V naslednjih preglednicah prikazujemo gospodarske družbe in samostojne podjetnike, ki so izpolnili kriterije za razvrstitev med posamezne velikostne razrede. Kriteriji za razvrstitev so naslednji: povprečno število zaposlenih, čisti prihodki od prodaje v letu 2003 ter vrednost premoženja konec leta 2003.

Kriteriji (izpolnjena morata biti vsaj dva), na podlagi katerih uvrstimo gospodarsko družbo ali samostojnega podjetnika med mala podjetja po velikosti, so naslednji (AJPES 2004, 5):

- povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 50,
- čisti prihodki od prodaje v poslovnem letu so manjši od 1.000.000.000 SIT,
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 500.000.000 SIT.

Srednje velika gospodarska družba oz. podjetnik je tisti, ki izpolnjuje vsaj dve merili (AJPES 2004, 5):

- povprečno število zaposlenih v poslovnem letu ne presega 250,
- isti prihodki od prodaje v poslovnem letu so manjši od 4.000.000.000 SIT,
- vrednost aktive ob koncu poslovnega leta ne presega 2.000.000.000 SIT.

Velike so družbe in samostojni podjetniki, ki presegajo kriterije velikosti za srednja podjetja.

### Gospodarske družbe

Na območju dolenske regije je bilo na dan 31.12.2003 stanje na področju gospodarskih družb naslednje (glej tabela 2):

Tabela 2 Razvrstitev gospodarskih družb po velikosti v letu 2003

	Gospodarske družbe		Zaposleni		Čisti prihodki od prodaje		Sredstva 31.12.2003	
	število	delež v %	število	delež v %	znesek v mio SIT	delež v %	znesek v mio SIT	delež v %
Majhna	1.611	94,5	9.052	30,1	132.224	17,8	115.652	19,7
Srednja	49	2,9	5.098	16,9	86.240	11,7	75.251	12,8
Velika	44	2,6	15.947	53,0	521.085	70,5	395.959	67,5
<b>Skupaj</b>	<b>1704</b>	<b>100</b>	<b>30.097</b>	<b>100</b>	<b>739.549</b>	<b>100</b>	<b>586.862</b>	<b>100</b>

Vir: AJPES 2004, 6

Podatki v preglednici kažejo, da je bilo v letu 2003 na območju statistične regije Dolenjska dejavnih 1704 gospodarskih družb. Od tega jih je bilo majhnih 1.611 oz. 94,5%, srednjih je bilo 49, velikih pa 44 gospodarskih družb. V primerjavi s prejšnjim letom je letna poročila oddalo 49 družb več. Med temi je bilo 7 velikih družb, malih je bilo 44, število srednjih družb pa se je zmanjšalo za dve.

Gospodarske družbe iz omenjene statistične regije so v preteklem letu zaposlovale 30.097 ljudi, pri čemer je bilo v velikih družbah zaposlenih 15.947 ljudi oz. 53% vseh zaposlenih v gospodarskih družbah. Majhna podjetja so zaposlovala 9.052 kadrov, srednja pa 5.098 ljudi.

Prihodek, ki so ga ustvarile velike gospodarske družbe, znaša 521.085 milijonov SIT oz. 70,5% vseh ustvarjenih prihodkov. Majhne družbe so v lanskem letu ustvarile za 132.224 milijona SIT prihodkov. Srednje družbe po velikosti so v letu 2003 prodale za 86.240 milijonov SIT produktov.

Na dan 31.12.2003 so velike družbe zabeležile celotno aktivo v vrednosti 395.959 milijona SIT. Srednje družbe so posedovale ob koncu leta premoženje v vrednosti 75.251 milijona SIT, majhne družbe pa so imele premoženja za 115.652 milijona SIT.

Kot je mogoče razbrati iz analize, so med gospodarskimi družbami, kljub temu da jih je na tem območju le 44, v ospredju velike družbe. To gre pripisati dejstvu, da tu domujeta Krka, d.d. in Revoz, d.d. Omenjenima pa se v zadnjih letih pridružujejo še druga hitro rastoča velika podjetja kot so Adria Mobil, d.o.o., Trimo d.d. in Danfoss Compressors, d.d. Za ta podjetja je značilno, da kljub svoji velikosti dosegajo visoke stopnje gospodarske rasti in postajajo poleg Krke in Revoza osrednji nosilci dolenskega gospodarstva. Pričakovati pa je, da se bo delež teh podjetji v prihodkih in zaposlenosti v

prihodnjih letih še povečal, saj Adria Mobil z odprtjem nove, tehnološko sodobno opremljene tovarne v prihodnjem letu načrtuje večje proizvodne kapacitete za cca. 30%. Za doseg te kapacitete pa bo potrebno v prihodnjih dveh letih dodatno zaposliti še dodatnih 300 delavcev. Revoz pa bo delno že v letošnjem letu, v celoti in stalno pa v letu 2006 uvedel nočno izmeno za proizvodnjo novega modela znamke Renault, ob tem pa načrtuje dvakratno povečanje proizvodnih kapacitet.

### *Samostojni podjetniki*

V preglednici 3 je prikazana razvrstitev samostojnih podjetnikov glede na njihovo velikost. Ker prevladujejo predvsem majhni samostojni podjetniki, so le-ti razvrščeni še v štiri podskupine glede na število zaposlenih.

Tabela 3 Razvrstitev samostojnih podjetnikov po velikosti v letu 2003

	Samostojni podjetniki		Zaposleni		Čisti prihodki od prodaje		Sredstva 31.12.2003	
	število	delež v %	število	delež v %	znesek v mio SIT	delež v %	znesek v mio SIT	delež v %
Majhni	3.572	99,9	4.645	97,4	77.003	97,9	61.142	97,1
od 0 do 1 zaposlenih	2.721	76,1	608	12,7	21.585	27,6	17.296	27,5
od 2 do 9 zaposlenih	759	21,2	2.571	53,9	34.533	44,1	26.605	42,2
od 10 do 49 zaposlenih	91	2,5	1.394	29,2	20.360	26,0	16.905	26,8
od 50 do 80 zaposlenih	1	0,0	72	1,5	525	0,7	336	0,5
Srednji	2	0,1	126	2,6	1.628	2,1	1.853	2,9
<b>Skupaj</b>	<b>3.574</b>	<b>100</b>	<b>4.771</b>	<b>100</b>	<b>78.631</b>	<b>100</b>	<b>62.995</b>	<b>100</b>

Vir: AJ PES 2004, 10

V preteklem letu je v regiji poslovalo 3.574 podjetnikov, od tega sta bila po velikosti le dva srednja, ostalo pa so bili majhni podjetniki. Velikih podjetnikov ni bilo. Omenjenih 3.574 podjetnikov je skupaj zaposlovalo 4.771 delavcev, kar predstavlja 15,8% zaposlenih v gospodarskih družbah v regiji. Največ, kar 53,9% delavcev, je bilo zaposlenih pri podjetnikih, ki zaposlujejo od 2 do 9 delavcev, le-ti pa so ustvarili 44,1% vseh prihodkov med samostojnimi podjetniki ne glede na velikost.

Skupno so podjetniki v letu 2003 ustvarili 78.631 milijonov SIT prometa, kar predstavlja 10,6% ustvarjenih prihodkov gospodarskih družb. Vrednost aktive vseh podjetnikov na dan 31.12.2003 pa je znašala 62.995 milijonov SIT. Omenjeni znesek predstavlja 10,6% vrednosti sredstev gospodarskih družb.

Srednja podjetnika sta skupaj zaposlovala 126 delavcev, ki so v preteklem letu ustvarili 1.628 milijonov SIT prihodkov, v deležu vseh ustvarjenih prihodkov podjetnikov to predstavlja 2,1%. Omenjena podjetnika sta posedovala 2,9% vrednosti sredstev vseh podjetnikov.

V primerjavi z gospodarskimi družbami je mogoče zaznati, da kljub temu, da je registriranih samostojnih podjetnikov v regiji več kot dvakrat več kot družb, le-ti ustvarijo zgolj dobro desetino prihodkov družb in imajo v lasti prav tako dobro desetino vrednosti sredstev družb. Za tako stanje podjetništva v regiji je mogoče iskati različne razloge, vendar pa se zdi, da se najpomembnejši razlog skriva v dejstvu, da kljub tranzicijskim težavam regija ni utrpela gospodarskih šokov, ki so se zgodili drugod po Sloveniji.

#### *Gospodarske družbe in samostojni podjetniki skupaj*

Ker analiza, ki ločeno obravnava podjetnike in gospodarske družbe, ne prinese povsem realne slike o stanju malega gospodarstva v regiji, smo obe predhodni preglednici združili v eno samo, na podlagi katere je mogoče oblikovati naslednja stališča (glej tabela 4):

Tabela 4 Razvrstitev gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov skupaj po velikosti v letu 2003

Opis	Gospodarske družbe, podjetniki		Zaposleni		Čisti prihodki od prodaje		Sredstva 31.12.2003	
	število	delež v %	število	delež v %	znesek v mio SIT	delež v %	znesek v mio SIT	delež v %
Majhna	5183	98,2	13.697	39,3	209.227	25,6	176.794	27,2
Srednja	51	1,0	5.224	15,0	87.868	10,7	77.104	11,9
Velika	44	0,8	15.947	45,7	521.085	63,7	395.959	60,9
<b>Skupaj</b>	<b>5278</b>	<b>100</b>	<b>34868</b>	<b>100</b>	<b>818.180</b>	<b>100</b>	<b>649.857</b>	<b>100</b>

Število majhnih poslovnih subjektov v regiji je 5.183, kar znaša kar 98,2% vseh registriranih poslovnih subjektov, srednjih poslovnih subjektov je 51, velikih pa 44 oz. slab odstotek vseh registriranih poslovnih subjektov v regiji.

Delež zaposlenih v majhnih podjetjih in družbah znaša 39,3% vseh zaposlenih, medtem ko velika podjetja zaposlujejo 15.947 delavcev oz. 45,7% vseh zaposlenih. Preostalih 15% delavcev zaposlujejo poslovni subjekti srednje velikosti.

Majhni poslovni subjekti v regiji so ustvarili dobro četrtno od 818.180 milijonov SIT prihodkov, razpolagajo pa s 27,2% sredstev vseh poslovnih subjektov. Velike gospodarske družbe so v preteklem letu ustvarile 63,7% prihodkov gospodarstva v regiji in posedovale dobrih 60% vsega premoženja poslovnih subjektov. Dobro desetino

prihodkov so ustvarili srednji podjetniki in gospodarske družbe, 11,9% pa je delež sredstev, s katerimi so srednji podjetniki upravljali v preteklem letu.

Skupna preglednica pokaže, da velika podjetja kljub njihovem relativno majhnemu številu še vedno držijo primat v regiji in predstavljajo temelje regionalnega gospodarstva. Pričakuje se, da število velikih družb v regiji v prihodnosti ne bo bistveno naraščalo, pač pa, da bodo obstoječe družbe še bolj utrdile svoj položaj z razvojem in širitvijo obstoječe dejavnosti. Drobno gospodarstvo oz. majhni poslovni subjekti močno zaostajajo za velikimi družbami predvsem na področju ustvarjenih prihodkov in razpoložljivih sredstvih, po številu zaposlenih razlika ni tako očitna. V prihodnosti je pričakovati, da bo število enot malega gospodarstva še naraščalo in postalo pomembno gibalno razvoja v regiji. Srednji poslovni subjekti predstavljajo manjšino v gospodarski strukturi regije in pričakovati je, da se bo njihov delež v prihodnosti še zmanjševal, saj podjetja in družbe, ki ne bodo zmogle dovolj hitre rasti in prerasle v velike družbe, verjetno ne bodo mogle ohraniti zadovoljive konkurenčnosti.

### ***3.1.2 Ocena razmer v malem gospodarstvu dolenske subregije***

Po kazalcih razvitosti malega gospodarstva na območju dolenske subregije, merjenih z deležem ustvarjenih prihodkov malega gospodarstva v prihodkih gospodarstva in s številom enot malega gospodarstva, le-to zaostaja za republiškim povprečjem. Kljub temu je lokalno gospodarstvo močno, kar gre pripisati stabilnosti nekaterih večjih poslovnih sistemov v lokalnem okolju (zlasti Revoz, d.d. in Krka, d.d.). Kljub prestrukturiranju večjih družb (Novoles, d.d.) in propadu nekaterih некоč pomembnih podjetij (Iskra Tenel, Pionir, Novoteks konfekcija) so rezultati novomeškega gospodarstva dobri. Dobra polovica ustvarjenih prihodkov (55% v letu 2001) je doseženih s prodajo na tujih trgih.

Ugotovimo lahko, da je število malih podjetij na območju dolenske subregije kot tudi na območju celotne Dolenske in Bele krajine v obdobju po prehodu na tržno gospodarstvo in po osamosvojitvi Slovenije naraščalo, pri čemer se rast števila novih enot malega gospodarstva v zadnjih letih upočasnjuje. Čeprav je kar nekaj malih podjetij nastalo na pogoriščih nekdanjih pomembnih dolenskih podjetij in je bila odločitev za nadaljevanje po poti podjetništva pogosto edina možnost za zaposlitev, pa predstavljajo jedro podjetništva predvsem družinska podjetja z daljšo tradicijo. Med novoustanovljenimi podjetji beležimo tudi nekatera zelo uspešna - gazele, npr. Eurotek in Mirage Holography Studio.

Prispevek malega gospodarstva tako, kljub statistično relativno nizkemu deležu prihodkov v celotnih prihodkih, predstavlja pomemben delež pri doseganju gospodarskih rezultatov lokalne skupnosti, hkrati pa je tudi največji generator novih delovnih mest. Glede na to, da naj bi prav ta sektor gospodarstva postal pomemben



nosilec razvoja lokalnega in širšega regionalnega okolja, zasluži posebno pozornost in psluh. Prav zato se je potrebno že sedaj zavedati nevarnosti, ki pretijo malim podjetjem, in jih skušati čim bolj pripraviti, da se bodo lahko ustrezno odzvala na spremembe, ki jih narekuje današnji gospodarski razvoj in globalizacija.

Vprašanje nadaljnega razvoja podjetništva je zagotovo eno pomembnejših vprašanj gospodarskega in socialnega razvoja subregije kot tudi celotne dolenske regije. Mali podjetniki pogosto ne zmorejo dovolj sredstev in znanja, da bi lahko uspešno razvijali nove proizvode in se posvečali novim načinom proizvodnje. Prav razvoj in inovativnost pa sta pogoja za ustvarjanje konkurenčne prednosti podjetij na trgu. Novi inovativni izdelki pa pomenijo tudi višjo dodano vrednost, s katero se domače gospodarstvo trenutno ne more pohvaliti (dodana vrednost na zaposlenega v poslovnih subjektih, ki poslujejo na območju dolenske regije je v letu 2003 znašala 5.968.000 SIT in je za manj kot odstotek zaostajala za republiškim povprečjem).

Značilnost malega gospodarstva na območju dolenske subregije je tudi dokaj velika razdrobljenost in precejšnja nepovezanost. Podjetja poslujejo in nastopajo na trgu bolj ali manj samostojno. Med povezavami prevladujejo tradicionalne oblike »ohlapnih« oz. nekapitalskih povezav (kupoprodajni in kooperacijski odnosi). Podjetja večinoma poslujejo na domačem trgu, del podjetij pa je usmerjen tudi v izvoz. Poudariti je potrebno, da delež podjetij, ki iščejo svojo poslovno priložnost na mednarodnem trgu, narašča. Vzrok za to je predvsem v omejenosti domačega trga. Pri vstopu na tuje trge, med katerimi so posebej zanimivi trgi bivše Jugoslavije, se podjetniki srečujejo z različnimi težavami, med katerimi so najpogostejše: jezikovne, nepoznavanje poslovnih običajev, nepoznavanje carinskih predpisov in davčne politike v državi izvoznici, predpisov o investiranju ipd. Zato se mala podjetja, ki izvažajo, pogosto odločajo za posredno prodajo, ki pa je dražja in preprečuje neposredni stik podjetnika s trgom ter povečuje njegovo odvisnost od posrednika. Navadno to zmanjšuje zmožnost prilagajanja malega podjetnika na hitro reagiranje na spremembe na trgu.

Ocenjujemo, da bi povezovanje majhnih podjetij in družb v podjetniške grozde lahko razrešilo marsikatero od navedenih težav. Poslovno povezovanje bi prispevalo k boljši koncentraciji znanja in izkušenj, možnosti specializacije, posodobitvi tehnologije, celovitejši storitvi oz. ponudbi in bolj neposrednemu dostopu do trga, tako na vhodu (dobavitelji) kot na izhodu (kupci). Prav zato pričakujemo, da bo interes za grozdenje posebej poudarjen pri malih podjetnikih, ki tudi izvažajo.

## **3.2 Izvedba ankete med podjetniki**

### **3.2.1 Opredelitev namena raziskave in njeni cilji**

V okviru projekta oblikovanja grozdov med malimi in srednje velikimi podjetji (v nadaljevanju bomo izraz podjetje uporabljali za vse majhne poslovne subjekte ne glede na to, ali so pravno organizirani kot samostojni podjetniki ali gospodarske družbe) je bila izvedena anketa, katere namen je bil ugotoviti obstoj potrebe po povezovanju malih in srednje velikih podjetij v podjetniške grozde in identifikacija podjetij, ki bi se želela vključiti v nadaljevanje projekta – oblikovanje podjetniškega grozda.

Cilji, ki smo si jih zastavili v zvezi z anketo, so še naslednji:

- identifikacija morebitnih že obstoječih podjetniških povezav med malimi in srednje velikimi podjetji v regiji,
- s pomočjo ankete ugotoviti, kateri so tisti elementi oz. motivi, zaradi katerih bi podjetniki vstopili v povezavo,
- ugotoviti, kdo bi moral biti po mnenju podjetnikov nosilec in pobudnik povezave.

### **3.2.2 Priprava raziskave**

Anketni vprašalnik je sestavljen iz treh delov:

- v prvem delu oz. poglavju A bomo pridobivali splošne podatke o podjetju, kot so leto ustanovitve, število zaposlenih, dejavnost podjetja...
- sledi poglavje B, v katerem bomo pridobivali podatke o poslovanju. Ti so: letni promet, države izvoza, način trženja...
- v poglavju C pa bomo podjetnike spraševali o njihovih mnenjih glede povezovanja v podjetniške grozde in jih tudi konkretno vprašali, ali so se pripravljene vključiti v grozd.

Oblikovali smo anketo zaprtega tipa (obkrožanje izbranih možnosti, rangiranje možnih odgovorov po pomembnosti). Razlog za oblikovanje tovrstne ankete je bil v želji, da bi dobili reprezentativne odgovore, iz katerih je možno razbrati določna dejstva in ugotovitve. Če bi oblikovali anketo odprtega tipa, bi lahko vsak podjetnik na zastavljeno vprašanje odgovoril drugače in bi bilo zato težje ali celo nemogoče potegniti reprezentativne zaključke. Na večino zastavljenih vprašanj je bilo možno odgovoriti z več navedenimi odgovori, ki smo jih v analizi razvrstili glede na pogostost izbire.

Anketni vprašalnik je bil poslan na 250 naslovov malih in srednje velikih podjetij iz obravnavane subregije, pri čemer so prevladovala podjetja iz novomeške občine, kjer je

število enot drobnega gospodarstva največje, vključili pa smo tudi nekaj podjetij s sedežem v ostalih občinah Dolenjske in Bele krajine (občine Črnomelj, Metlika in Semič). Razlog, da smo anketo izvedli regionalno, torej da so bila v anketo vključena tudi nekatera podjetja iz občin Metlika, Črnomelj in Semič, in ne zgolj lokalno, je v dejstvu, da podjetništvo ne pozna meja in bi ga bilo na ta način tudi nesmiselno omejevati. Poleg tega pa je bil naš namen privabiti k projektu čim več zainteresiranih podjetij.

Pri anketiranju smo se osredotočili na podjetja s področja kovinsko predelovalne dejavnosti, podjetja, ki opravljajo dejavnost lesarstva in tista, ki se ukvarjajo s turizmom. Gre za dejavnosti, ki so v subregiji kot tudi na Dolenjskem in v Beli krajini močno zastopane, tako z vidika števila enot malega gospodarstva kot z vidika ustvarjenih prihodkov, oz. smo na teh področjih zaznali možnosti povezovanja in grozdenja.

Glede na to, da je tudi v nacionalnem projektu predvideno anketiranje, smo pri sestavi vprašalnika in določanju ciljne skupine upoštevali tudi anketni vprašalnik projekta, ki sledi izkušnjam in praksi odkrivanja in evidentiranja ciljnih podjetij, ki naj bi se povezala v podjetniške grozde v Italiji. Pri vzorcu anketiranih podjetij smo tako upoštevali še dva kriterija: obrnili smo se na podjetja, ki zaposlujejo od 3 do 50 delavcev in dosegajo najmanj 50.000 EUR letnega prometa.

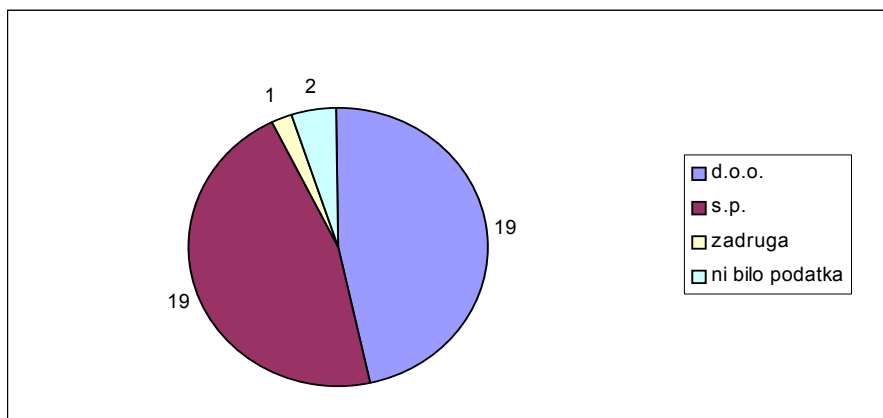
Izmed 250 poslanih anket je bilo ustrezno izpolnjenih in vrnjenih 41. Anketo smo analizirali po smiselno zaokroženih celotah, razdeljenih na poglavja. Kljub temu, da bi angažiranje anketarja, ki bi anketo izvedel v podjetjih, verjetno prispevalo k boljšemu odzivu, smo se odločili, da ankete pošljemo po pošti, poleg tega pa smo podjetnike, na katere smo naslovili ankete, telefonsko spodbudili, da anketo izpolnijo in jo vrnejo. Prvi razlog za tako odločitev se skriva v omejenih sredstvih za raziskavo, drugi razlog pa v dejstvu, da smo želeli od podjetnikov povsem neodvisne odgovore, brez vpliva anketarja, ki se lahko pojavi pri osebem anketiranju.

### ***3.2.3 Analiza informacij, pridobljenih s pomočjo ankete***

#### *Poglavje A: PODATKI O PODJETJU*

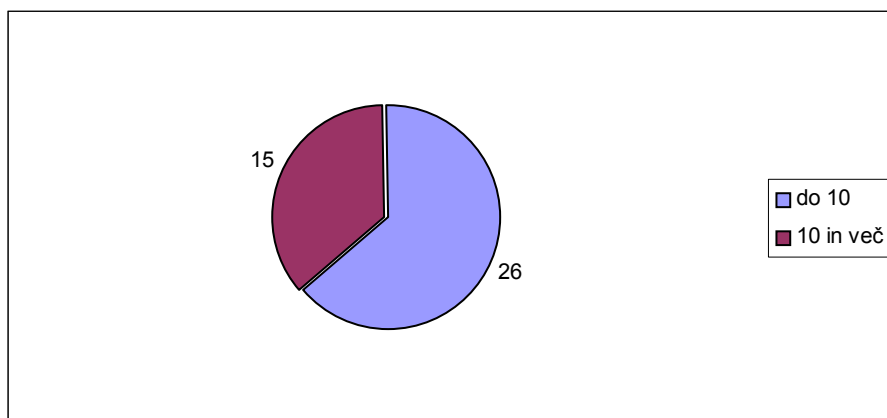
Med podjetji, ki so se odzvala na anketo (glej slika 1), prevladujeta dve pravno organizacijski obliki, in sicer samostojni podjetnik posameznik (s.p.) ter družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.). Na anketo se je odzvala tudi pravna oseba s statusom zadruga.

Slika 1 Pravno-organizacijska oblika anketiranih podjetij



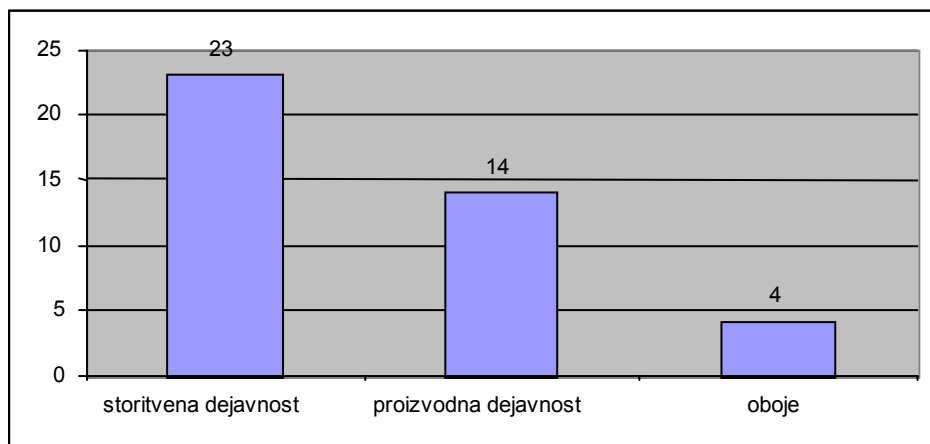
Povprečno število zaposlenih v podjetju znaša 11. Med anketiranimi je največ podjetij, ki zaposlujejo manj kot 10 delavcev, njihov delež znaša 63%. 10 ali več zaposlenih ima 15 podjetij oz. 37% anketiranih podjetnikov. (glej slika 2)

Slika 2 Število zaposlenih v anketiranih podjetjih



Slika 3 kaže, da se 58% anketiranih podjetij ukvarja s proizvodno dejavnostjo, 32% podjetij opravlja storitveno dejavnost, medtem ko 4 podjetja oz. 10% anketiranih podjetnikov opravlja tako storitveno kot tudi proizvodno dejavnost.

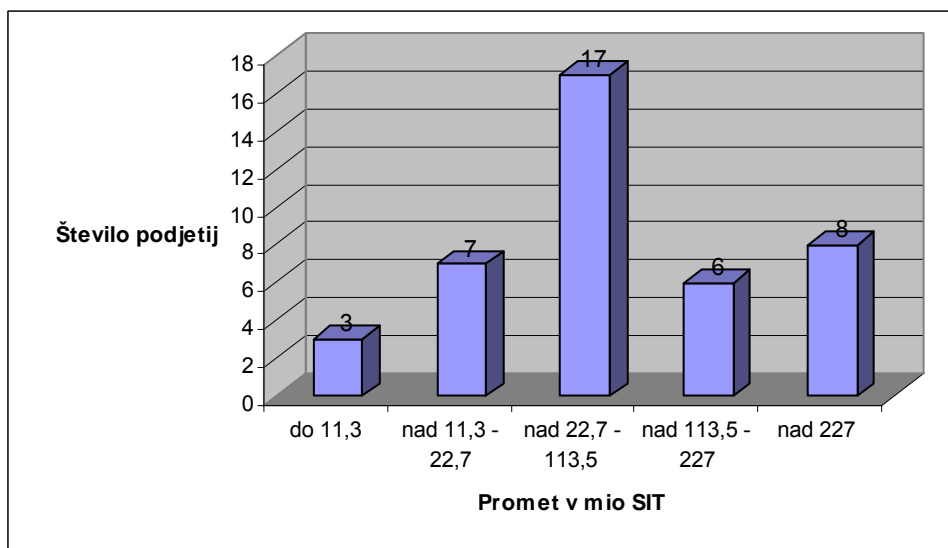
Slika 3 Dejavnost anketiranih podjetij



*Poglavje B: PODATKI O POSLOVANJU*

Največ anketiranih podjetij, kar je razvidno iz slike 4, ustvari nad 22,7 mio do 113,5 mio SIT letnega prometa (41%), sledijo jim podjetja, ki ustvarijo nad 227 mio SIT prometa, teh je 20%, pri čemer je potrebno ugotoviti, da so to predvsem podjetja, ki izvažajo tudi na tuje trge. Med anketiranimi je bilo le 6% podjetij, ki ustvarijo manj kot 11,3 mio SIT letnega prometa.

Slika 4 Ustvarjeni letni promet anketiranih podjetij



Na tuje trge izvažata 19 oz. 46% vseh anketiranih podjetij, ob tem pa le 6 podjetij izvozi v tujino več kot 50% celotne proizvodnje. Med izvoznimi trgi prevladuje trg Evropske unije, na katerega izvažata kar 14 od 19 izvoznikov, sledita trga držav nekdanje Jugoslavije in tržišče ZDA. Odgovori kažejo, kar potrjuje tudi našo tezo, da je interes za

grozdenje značilen za podjetja, ki uvažajo in ki želijo širiti svojo dejavnost z vstopom na tuje trge.

Delež podjetij, ki uvažajo, znaša 24% oz. 10 od 41 anketiranih podjetij.

Analiza anket je tudi pokazala, da se posamezni podjetniki poslužujejo več načinov trženja – tako neposrednega kot tudi preko posrednikov. Iz anket je mogoče ugotoviti, da se pri trženju na trge držav nekdanje Jugoslavije poslužujejo predvsem preteklih kontaktov. Rezultati kažejo, da je največ neposrednega trženja, v enakem deležu pa sledita trženje preko posrednikov in s pomočjo preteklih kontaktov. Trženje preko interneta, na sejnih in poslovnih srečanjih je med anketiranimi podjetniki slabo zastopano. Med izvozniki sta najpogostejša načina trženja neposredno trženje in trženje preko posrednika.

Podjetnike smo vprašali tudi po ovirah, ki se pojavljajo pri njihovem poslovanju. Analiza je pokazala, da pričakovano prevladuje odgovor finančna nedisciplina, izpostavilo ga je preko 60% vseh anketiranih podjetij. V manjši meri pa sledijo še nelojalna konkurenca, pomanjkanje kapitala ter država in lokalna uprava.

### *Poglavje C: PODJETJE IN POVEZOVANJE*

Namen vprašanj iz tega poglavja je bil ugotoviti, kako si podjetniki predstavljajo povezovanje v grozde, koliko napora so pripravljene vložiti v povezave in kateri so tisti interesi, zaradi katerih so se pripravljene povezati v grozd. Menimo, da je glavni motiv podjetnikov za povezovanje maksimiranje lastnih in skupnih koristi. Ob tem pa ocenjujemo, da je za podjetnike zelo pomembno, da so pravila povezovanja jasna in znana vnaprej, saj gre za vzpostavljanje novih oblik povezav in na samem začetku podjetja verjetno zaradi previdnosti ali pa pomanjkanja zaupanja ne bodo hotela pristajati v tesnejše ali celo morda kapitalske povezave. Kljub temu pa ocenjujemo, da bo ob morebitni vzpostavitvi grozda v prihodnosti prišlo tudi do tesnejših kapitalskih povezav znotraj njega in se bo tako izoblikovalo vodilno podjetje, ki bo prevzelo nadzor in koordinacijo grozda - v tem primeru je tako grozd zgolj prehodna oblika. Pričakujemo tudi, da bodo za povezovanje zainteresirana v večji meri izvozna podjetja, ki se na mednarodnih trgih srečujejo z močno konkurenco in je med njimi verjetno bistveno bolj prisotno zavedanje, da bodo lahko dolgoročno poslovali na teh trgih le, če bodo delovali izjemno racionalno in homogeno.

In kaj so pokazali rezultati ankete? (glej tabela 5) Pri vprašanju glede motiva povezovanja je lahko vsak podjetnik obkrožil največ 3 odgovore (od 11 možnih). Kar 68% vseh anketiranih podjetij je odgovorilo, da je glavni razlog za povezovanje »izmenjava izkušenj in znanj, ki povečujejo dodano vrednost«. »Vsak naj dela, kar najbolje zna, ostalo pa prepusti drugemu« je motiv, na katerega prisega skoraj polovica podjetnikov. 34% anketiranih podjetij vidi kot pomemben motiv za povezovanje

»oblikovanje boljše in celovitejše ponudbe« ter »skupno reševanje problemov in povečanje pogajalske moči nasproti večjim poslovnim partnerjem«.

Tabela 5 Mnenje podjetnikov glede motivov za povezovanje

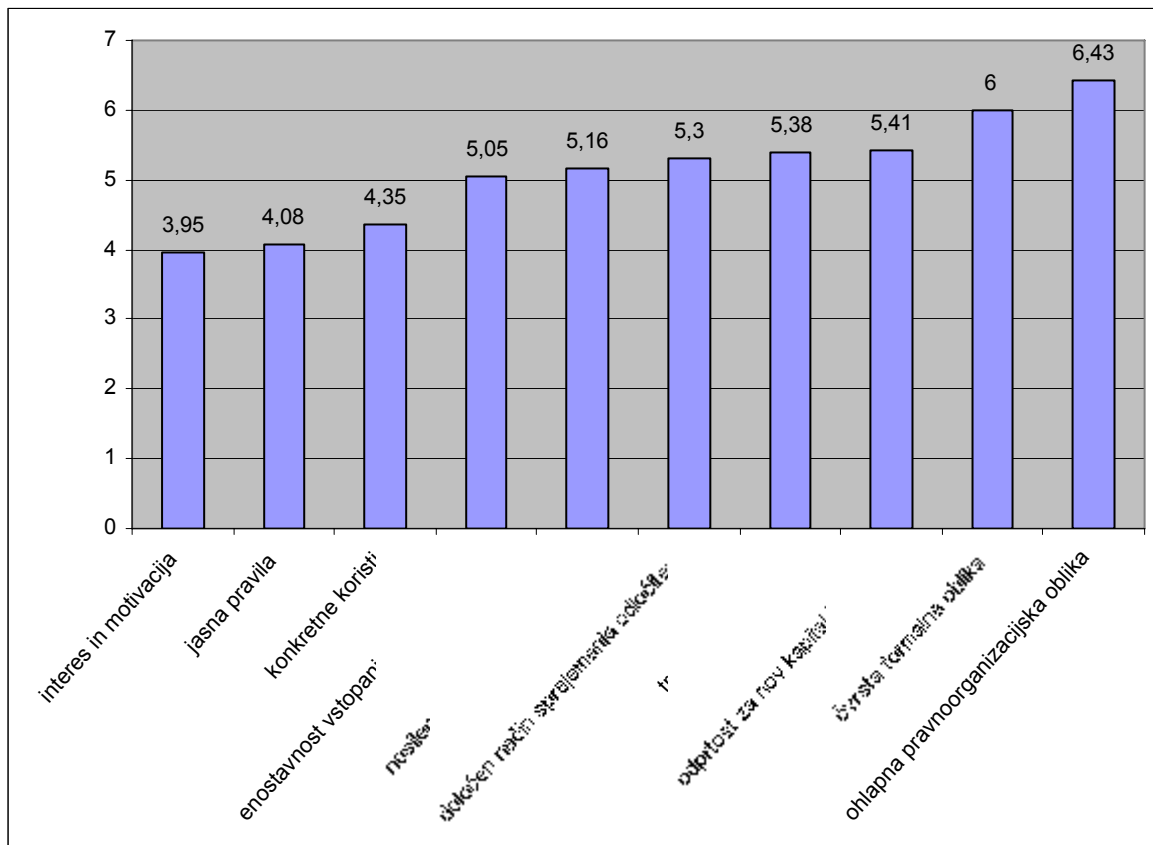
<b>MOTIVI PODJETNIKOV ZA POVEZOVANJE</b>	<b>Število odgovorov</b>	<b>Delež odgovorov v %</b>
Znanje in izkušnje, ki povečujejo dodano vrednost	28	68
Vsak dela tisto, kar najbolje zna	20	49
Celovitejša ponudba	14	34
Skupno reševanje problemov in povečanje pogajalske moči	14	34
Možnost specializacije	12	29
Skupne potrebe	11	27
Razvoj novih tehnologij in produktov	9	21
Skupne koristi	7	17
Boljši dostop do tehnologije, informacij	6	15
Skupne strategije	4	10
Možnost vključevanja lokalnega znanja	1	2

Najbolj pogosto navedeni motivi za povezovanje ne presenečajo, pač pa so dokazali, da se podjetniki dobro zavedajo, kje se nahajajo glavne prednosti povezovanja v grozde in s tem tudi, na katerih področjih podjetništva najbolj zaostajajo. Nekoliko je zaskrbljujoče dejstvo, da je le eno podjetje kot motiv za povezovanje navedlo tudi »možnost vključevanja lokalnega znanja, raziskovalnih in razvojnih institucij«, saj so le-te eden izmed pomembnejših elementov grozdenja in lahko bistveno prispevajo k izboljšani inovativnosti kot enemu temeljnih smotrov, zaradi katerih naj bi se grozd oblikoval.

Na vprašanje kateri predpogoji morajo biti izpolnjeni za uspešno povezovanje so podjetniki odgovarjali tako, da so rangirali odgovore z ocenami od 1 do 10, pri čemer so z 1 ocenili najpomembnejši predpogoj, z 10 pa najmanj pomembnega. Pogoj, ki je v analizi dobil najnižjo skupno oceno, je torej po mnenju podjetnikov najpomembnejši. Mnenje anketiranih podjetnikov je sledeče (glej slika 5): interes in motivacijo postavljajo na prvo mesto (3,95), sledijo jasna pravila povezovanja (4,08) in konkretne koristi, ki bi izhajale iz povezave v grozd (4,35). Ti trije pogoji, kot je razvidno iz ankete, dokaj močno odstopajo od ostalih, zato lahko ugotovimo, da so si podjetniki precej enotni glede ciljev vključitve v grozd. Predvsem nas ni presenetilo dejstvo, da zelo visoko rangirajo jasna pravila povezovanja, saj očitno želijo, da bi bilo delovanje grozda pregledno in transparentno. Kot najmanj pomembne pogoje za povezovanje

podjetniki navajajo ohlapno pravno-organizacijsko obliko (6,43), čvrsto formalno obliko sodelovanja (6), odprtost za nov kapital in člane (5,41) ter trajnost povezave (5,38).

Slika 5 Predpogoji, ki morajo biti izpolnjeni za uspešno povezovanje v grozde



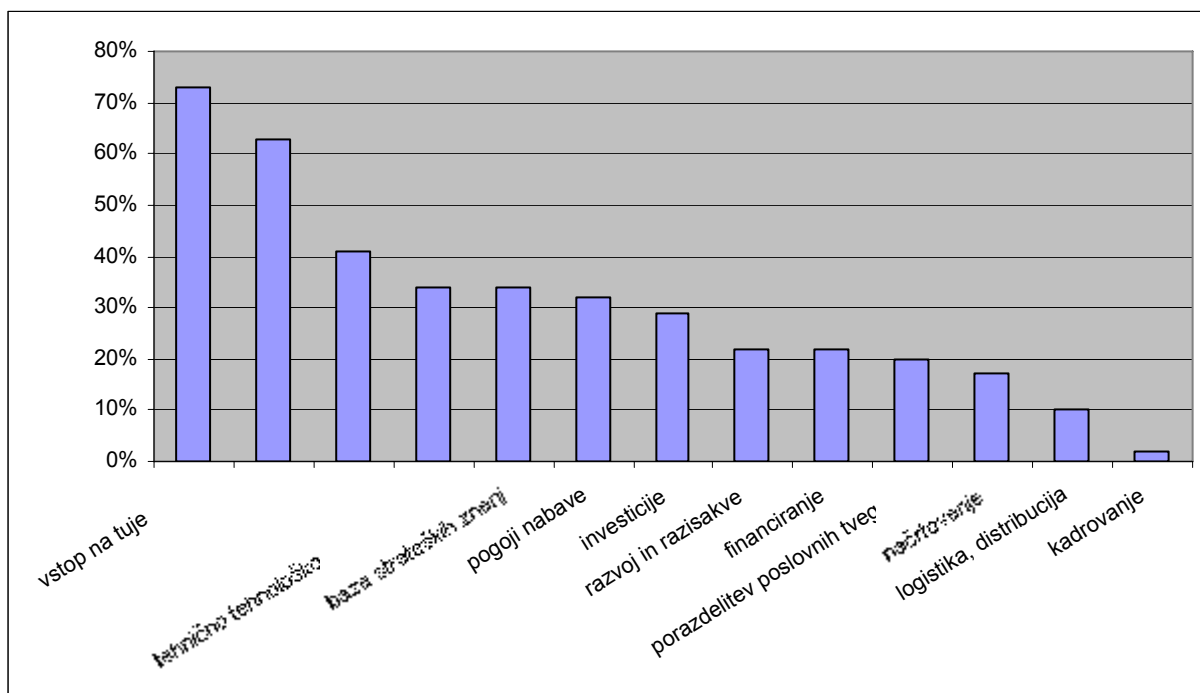
Opomba: Najnižja ocena je najpomembnejši predpogoj

Glede pričakovanj, ki jih imajo podjetniki od grozda oz. povezovanja v mrežo, smo dobili naslednje odgovore, ki so grafično prikazani na sliki 6. (vsak podjetnik se je lahko opredelil za več odgovorov): 73% anketiranih pričakuje od grozda, da jim bo le-ta omogočil lažji vstop na tuje trge in s tem posledično večjo prodajo. Dobra tretjina podjetnikov pa od grozda pričakuje tehnično-tehnološko sodelovanje, boljše pogoje nabave in izboljšanje proizvodnih zmogljivosti ter skupne baze strateških znanj.

Odgovora, ki izstopata, sta povečana prodaja in možnost vstopa na tuje trge, kar zopet dokazuje, da podjetniki imajo ambicije po širitvi in rasti in ni njihov namen le ohranjati zatečeno stanje. Ponovno pa je presenetljivo malo podjetij (le 8 od 41 anketiranih) odgovorilo, da od grozda pričakujejo večje možnosti raziskav in razvoja ter inovativnosti.

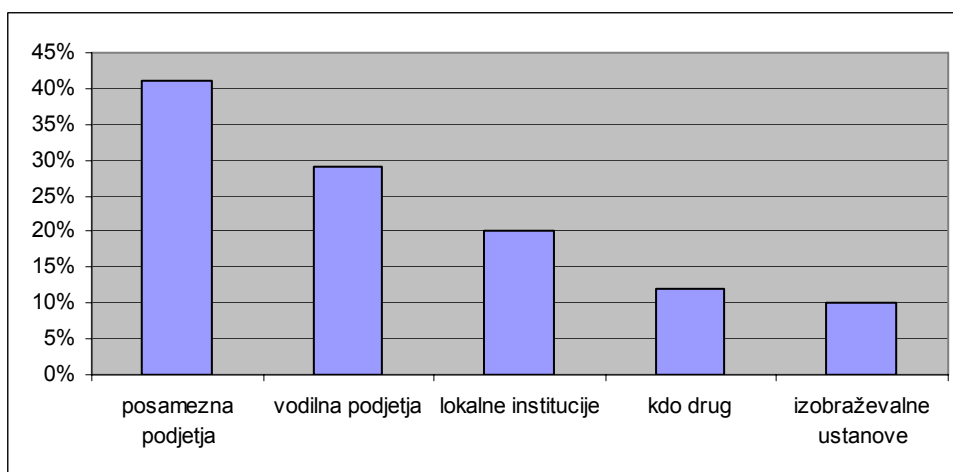


Slika 6 Prednosti, ki jih bodo podjetniki pridobili s povezavo v grozd



Podjetnike smo vprašali tudi za mnenje, kdo naj bo nosilec povezovanja. Odgovori so grafično prikazani na sliki 7. 41% vprašanih je menilo, da bi morali biti nosilci povezovanja podjetja, 29% pa jih meni, da bi to morala biti vodilna podjetja. Manj podjetnikov vidi kot organizatorja povezovanja lokalne institucije (20%), kot so podjetniški centri, območne obrtne zbornice in/ali območne gospodarske zbornice.

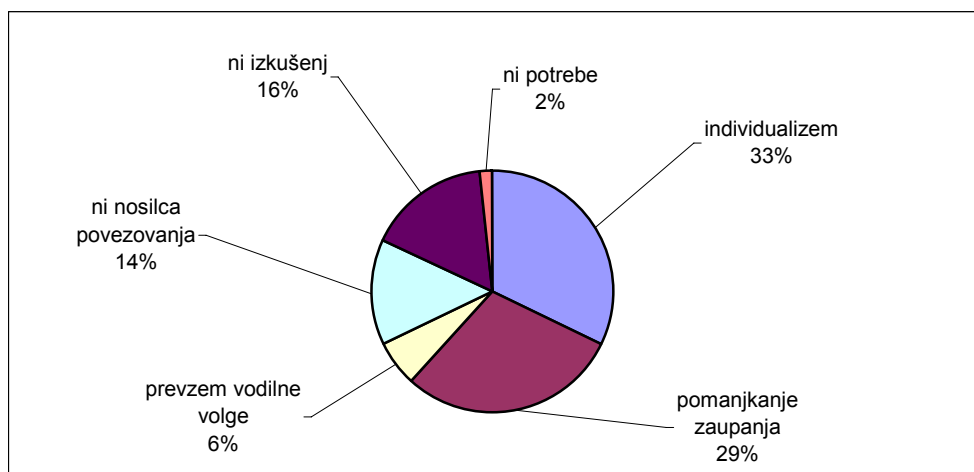
Slika 7 Mnenje anketiranih glede nosilca povezovanja v grozde



Mnenja smo, da je prav, da je pobuda na strani podjetij oz. vodilnega podjetja. Vendar pa lahko lokalne institucije pomembno pripomorejo k vzpostavljanju sodelovanja zlasti v začetni fazi povezovanja. Njihova vloga je v predstavitvi dobrih zgledov, v premagovanju birokratskih ovir in svetovalni pomoči podjetnikom, ki se želijo povezati.

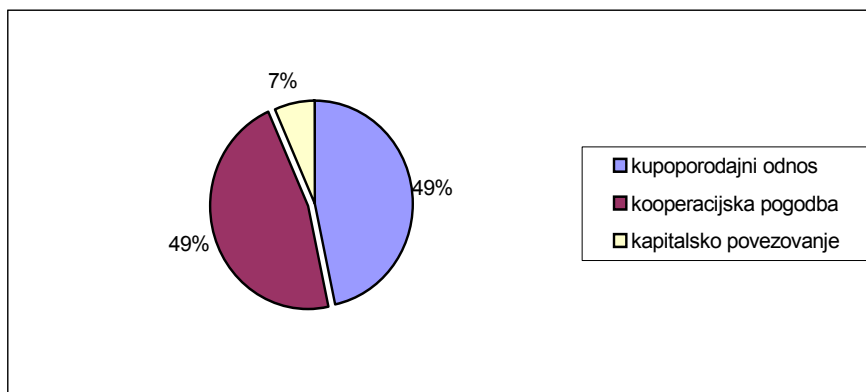
Podjetniki so si precej enotni tudi glede ovir na poti povezovanja, ki so grafično prikazane na sliki 8. Na prvi dve mesti postavljajo individualizem (54%) in pomanjkanje zaupanja (49%). Le štirje podjetniki navajajo kot oviro pri povezovanju bojazen, da bi nekdo prevzel vodilno vlogo. Iz tega je moč sklepati, da podjetniki v tem vidijo prej prednost kot pa oviro, saj je potrebno v projekt zaradi pomanjkanja izkušenj in znanja vložiti veliko truda in napora in bi bilo mogoče celo koristno, da se pojavi vodilno podjetje. Nikakor pa nas ni presenetilo, da so podjetniki izpostavili prav pomanjkanje zaupanja kot ključno oviro pri povezovanju. S tem, ko podjetje vstopi v grozd, izgubi del lastne samostojnosti, njegov uspeh pa je v večji meri odvisen od delovanja celotnega grozda kot pa prej, ko je bilo podjetje povsem samostojno. Sodelovanje in povezovanje predpostavljata določeno mero medsebojnega zaupanja.

Slika 8 Ovire, ki po mnenju podjetnikov otežujejo povezovanje



Na vprašanje, ali se podjetniki pri poslovanju že povezujejo z drugimi podjetji, jih je 78% oz. 33 od 41 anketiranih odgovorilo pritrdilno. (glej slika 9) 49% podjetij je kot način povezovanja opredelilo čisti kupoprodajni odnos, enak odstotek podjetnikov pa je povedal, da njihovo povezovanje temelji na kooperacijski pogodbi. Le 3 izmed anketiranih podjetij so se do sedaj tudi kapitalsko povezovala.

Slika 9 Obstoječi načini povezovanja anketiranih podjetij



Med podjetji, ki se povezujejo, obstajajo predvsem povezave v isti ali sorodni panogi; take primere povezav je navedlo 72% anketiranih, 45% podjetij pa se povezuje tudi vertikalno (dobavitelji, kupci).

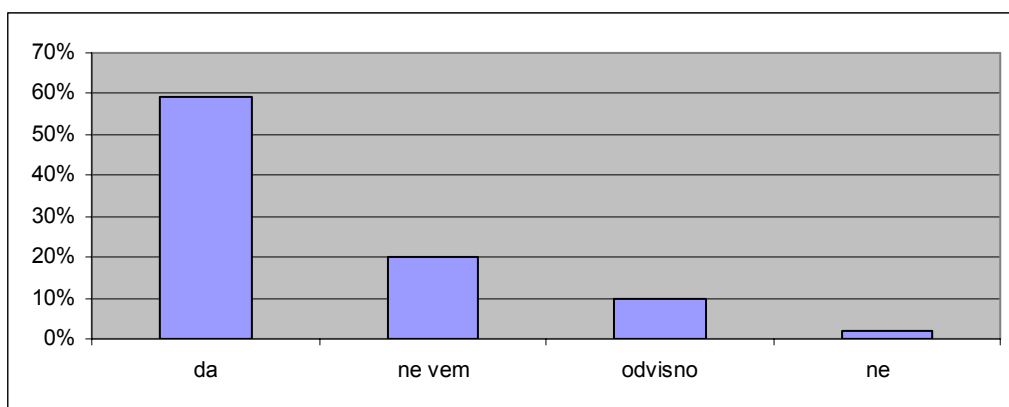
Pričakovali smo, da se podjetja povezujejo med seboj na različne načine in ni nas presenetilo tudi dejstvo, da so kapitalske povezave prej redkost kot pravilo. Povezave temeljijo na pogodbah in kupoprodajnih odnosih, vendar pa so te bistveno bolj ohlapne, kot pa bi bila povezava v grozd. Vsekakor pa so te povezave lahko pomembna izkušnja podjetnikov pri odločitvi, ali vstopiti v grozd ali ne.

Velik del tistih, ki se ne povezujejo, je kot razlog nepovezovanja navedlo, da ni možnosti za povezovanje (44%). Le eno podjetje je odgovorilo, da nima potrebe po njem. Sicer pa so med razloge za nepovezovanje navajali še: pomanjkanje interesa ter znanje in čas, ki sta za to potrebna.

Večina podjetij (59% vseh vprašanih) meni, da bi bila z vključitvijo v grozd uspešnejša in bi dosegala boljše poslovne rezultate. Približno 20% podjetnikov jih v to dvomi. Le eno podjetje pa je odgovorilo, da v primeru vključitve v grozd ne bi poslovalo uspešnejše. (glej slika 10)

Kot kaže anketa, je večina podjetnikov prepričanih o večji uspešnosti v primeru vključitve v grozd, kar kaže na to, da so jim izkušnje grozdenja iz tujine na tak ali drugačen način že poznane. Torej je potrebno sedaj storiti naslednji korak in povabiti zainteresirana podjetja h konkretnim aktivnostim za organiziranje grozdov. Pokazalo pa se je tudi, da bo potrebno vložiti še precej napora v obveščanje in informiranje podjetnikov, ki so glede vključitve v grozd v dvomu, s prikazovanjem prednosti, ki jih prinašajo podjetniški grozdi.

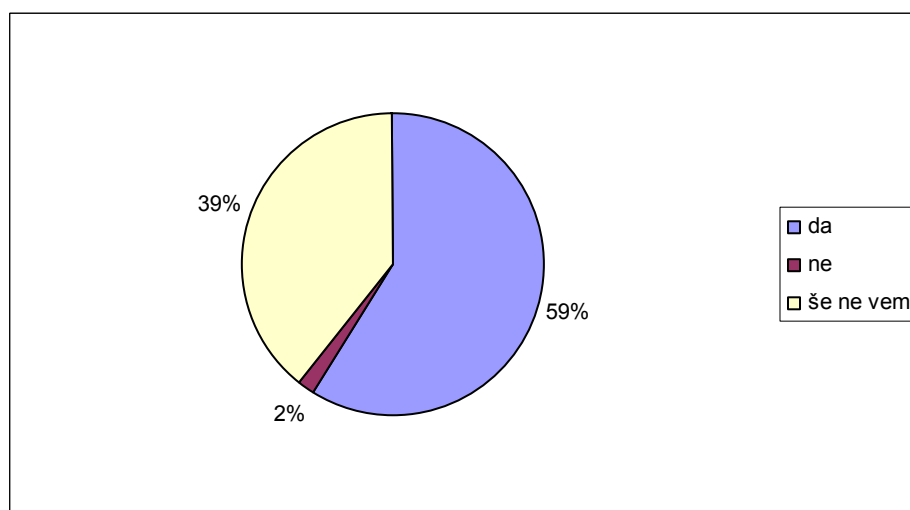
Slika 10 Mnenje podjetnikov glede lastne uspešnosti v primeru vključitve v grozd



Z anketo smo tudi ugotovili, da je 58% podjetnikov zainteresiranih za horizontalno povezovanje (povezavo znotraj ene panoge), 44% podjetij pa bi se povezovalo tudi vertikalno s podjetji, ki imajo skupne cilje. Kot partnerje v grozdu vidijo tako kupce kot tudi dobavitelje. Nekoliko večji interes obstaja za povezovanje z lokalnimi podjetji, za povezavo s tujimi poslovnimi partnerji pa bi se odločilo le 6 podjetnikov oz. 15% anketiranih.

Na konkretno vprašanje, ali bi vstopili v grozd, ki smo ga podjetnikom zastavili ob zaključku ankete, jih je 59% odgovorilo pritrdilno. O vstopu v grozd še ni povsem prepričanih 39% podjetij. (glej slika 11) Le-ta so izrazila željo po informacijah, kar kaže na potrebo po informiranju in obveščanju še pred začetkom konkretnih aktivnosti v zvezi z oblikovanjem grozda. Eno podjetje se je izreklo o možnosti povezovanja v grozd negativno.

Slika 11 Ali se je podjetnik pripravljen vključiti v grozd?



### **3.3 Iniciative in možnosti v okolju**

Analiza lokalnega okolja in stiki z enotami malega gospodarstva kot tudi z večjimi poslovnimi sistemi so pokazali, da na območju dolenske subregije pa tudi v Beli krajini obstaja interes za povezovanje, iniciative za povezovanje in grozdenje podjetij. V skladu z rezultati ankete ocenjujemo, da bi bilo potrebno nadaljevati z aktivnostmi predvsem na tistih področjih, kjer je že prisotna pobuda in izražen interes podjetij, sicer pa širiti zgled in dobre prakse ter odkrivati možnosti novih povezav.

V nadaljevanju prikazujemo iniciative in možnosti povezovanja oz. grozdenja, ki smo jih zaznali na območju dolenske subregije – na področju kovinsko-predelovalne dejavnosti, v lesarski branži in na področja turizma.

#### **3.3.1 Lesarski grozd**

Po sanaciji podjetja Novoles, ki je bil eden izmed največjih izdelovalcev pohištva in drobnih lesnih izdelkov na Dolenjskem, je nastalo veliko število malih obrtniških delavnic, ki so na nek način prevzele dejavnost Novolesa, le da so se specializirale za izdelavo posameznih izdelkov. Večina izdelkov, ki jih proizvajajo mala podjetja, je namenjenih izvozu na tuje, predvsem zahodne trge in v ZDA. Ob tem pa je potrebno poudariti, da so standardi kakovosti in ekološki standardi v tujini bistveno višji kot v domovini. To od malih podjetnikov zahteva, da vgrajujejo v izdelke visoko kakovostne materiale, ki so ekološko neoporečni in zdravju prijazni. Poleg tega pa morajo, če želijo ohranjati stik s konkurenco, uporabljati najnovejšo in najsodobnejšo tehnologijo, ki pa je izredno draga in pogosto preslabo izkoriščena. Razlog za neizkoriščenost je pogosto prav v dejstvu, da želi biti vsak podjetnik samostojen in imeti vso svojo opremo. Vse to seveda bistveno prispeva k visokim stroškom na enoto izdelka, zaradi česar podjetnikom ostaja manj sredstev za vlaganje v nadaljnji razvoj, ki pa je ključnega pomena za nadaljnjo uspešnost poslovanja. Problem se pojavi tudi pri izvozu na tuje trge, kjer podjetniki povečini zaradi svoje majhnosti ne morejo in niso sposobni nastopati samostojno, pač pa uporabljajo posrednika, kar dodatno obremenjuje ceno izdelka. Podjetniki se morajo v teh zelo zahtevnih okoliščinah znajti sami. Eden izmed odgovorov na zatečeno stanje je povezovanje.

Oblikovanje lesarskega grozda je povsem realno. Vanj se lahko zaradi naravnih danosti okolja vključijo praktično vsi »igralci«, ki nastopajo v poslovnem procesu (od gozdarskih podjetij, podjetij za razrez lesa, mizarskih delavnic do lesnih lakirnic).

Iniciativa v lesni dejavnosti že obstaja. Gre za kooperacijo povezanih podjetij, ki delujejo ob vodilnem podjetju - družbi Evostil iz Straže, ki povezuje 18 majhnih podjetij z okoli 120 zaposlenimi. Kooperacija teh podjetij celo presega regionalne okvire.

Proizvodni program podjetja obsega predvsem drobne lesne izdelke, kot so pladnji za hrano, kuhinjske deske za rezanje, otroški primizni stoli... Sam proizvodni program je z razvojno-tehničnega vidika relativno enostaven in nezahteven in bi sam po sebi težko prinašal zadovoljive donose. Vendar pa se ravno na tej točki pokaže »tržno orientirana« sposobnost podjetja, da iz na videz preprostega izdelka naredi vrhunski izdelek, narejen po meri specifične tržne niše. Tako so večinoma vsi izdelki proizvedeni iz lesa drevesa breke, ki raste samo v Sloveniji. Les odlikuje predvsem izredno lep naravni izgled, ki mu z nadaljnjo obdelavo dodajo še lesk in obstojnost. Ker se zaradi teh izrednih lastnosti izdelek v svojem segmentu tako uvršča v višji cenovni razred, je velik poudarek tudi na embalaži, ki že na prvi pogled pokaže izjemnost in naravni izgled izdelka. V analizi, ki je bila opravljena med kupci, se je tudi pokazalo, da veliko ljudi izdelke iz breke kupuje kot darilo svojim bližnjim ali prijateljem. Proizvedeni izdelki družbe so namenjeni izključno izvozu na zahtevni skandinavski trg, kjer je uporaba okolju in zdravju prijaznih materialov še posebno močno izražena in kupci dobesedno želijo, da izdelek izgleda, kot bi ga v tem trenutku prinesel iz gozda.

Če bi se v krovnem podjetju Evostil odločili sami obvladovati vse faze poslovnega procesa, bi jim to bistveno zvišalo lastno ceno na enoto izdelka, kar pa bi pomenilo, da bi izredno težko ohranjali lastni razvoj, ki ga v precejšnji meri financirajo prav s pozitivnim denarnim tokom od poslovanja. Velik poudarek v podjetju dajejo tudi na ugled in prepoznavnost blagovne znamke BREKA, pod katero tržijo celoten proizvodni program.

V primeru grozda okoli krovnega podjetja Evostil gre za horizontalno kot tudi vertikalno povezavo grozda, saj vsako podjetje v verigi opravlja tisto dejavnost, za katero je samo najbolj usposobljeno in specializirano, poleg tega pa sta sestavni del grozda tudi dobavitelj lesa in kupec. Za trženje in distribucijo izdelkov pa je v celoti odgovorno samo krovno podjetje, torej Evostil.

V podjetju poudarjajo, da obstoječi grozd nikakor ni zaprtega tipa in da so vedno pripravljene medse sprejeti tudi nova podjetja, ki bi lahko s svojim znanjem prispevala k dvigu poslovanja na vseh ravneh. Poleg tega imajo v Evostilu ambiciozne načrte in se ozirajo tudi po novih trgih, kjer bi lahko uspešno tržili svoje artikle.

Druga možnost je oblikovanje lesarskega grozda pri Novolesu kot velikem vodilnem podjetju, ki se po sanaciji spet postavlja na noge in dosega vse boljše poslovne rezultate. Njegova vključitev bi bila pomembna z vidika izkušenj, ki jih ima le-ta s prodajo na tujih trgih (zlasti na trg ZDA) in z vidika pogajalske moči, ki jo ima kot večje podjetje pri svojih dobaviteljih. Prav tako bi lahko mali podjetniki izvajali za Novoles številne dodelavne posle, kar bi bistveno prispevalo k boljši izkoriščenosti in amortizaciji izjemno dragih strojev. Kljub temu, da se je Novoles v dobršni meri že prestrukturiral, pa še vedno velik del dejavnosti opravlja samostojno in le del posla daje v zunanje izvajanje. V prihodnosti bo torej zagotovo prišlo še do nadaljevanja procesa

izločanja dejavnosti iz podjetja, kar bo nova priložnost za male podjetnike, hkrati pa tudi za Novoles, da si pridobi oz. ustvari krog zanesljivih dobaviteljev, ki bi v primeru dobrega in uspešnega sodelovanja prevzeli tudi del razvoja posameznih izdelkov oz. sklopa posameznih komponent končnega izdelka ali pa njihovih sestavnih komponent. Takšno sodelovanje bi malim podjetnikom prineslo številne prednosti, kot so: bistveno izboljšanje izkoriščenosti kadrovskega potenciala, ob uspešnem delovanju grozda možnost širitve dejavnosti in ustanovitev lastne krovne blagovne znamke, ki bi bila plod lastnega razvoja, tržili pa bi jo lahko prek Novolesa ali pa samostojno, možnost cenejše nabave surovin v okviru Novolesa, večja izkoriščenost proizvodne opreme.

Cilj potencialnega grozda, ki bi se oblikoval okoli Novolesa, je zagotovo v prvi fazi povezati podjetja, ki vidijo v sodelovanju skupne koristi, v nadaljevanju vzpostaviti mehanizme medsebojnega sodelovanja in odnosov ter v primeru uspešnega delovanja grozda spodbujati nadaljnjo integriteto tudi v smislu skupnih kapitalskih vložkov in morebitna ustanovitev krovnega podjetja, ki bi skrbelo za koordinacijo grozda in njegov nadaljnji razvoj. To bi tudi prineslo večjo samostojnost grozda, ki ne bi več deloval pod tako močnim vplivom in pokroviteljstvom Novolesa, pač pa bi vse bolj postajal njegov partner. Močno krovno podjetje, kot je v tem primeru Novoles, je po našem mnenju potrebno predvsem v začetni fazi vzpostavitve grozda, ko med podjetji še ni vzpostavljenih tesnejših jasno opredeljenih razmerij in bi bil nastanek ter delovanje grozda brez močnega koordinatorja zelo oteženo.

### **3.3.2 Grozd kovinarjev in orodjarjev, dobaviteljev za Revoz, d.d.**

Revoz je poleg Krke zagotovo nosilec dolenskega gospodarstva, ki zaposluje veliko število prebivalcev iz širše novomeške okolice in Bele krajine. Na Revoz je prav tako vezanih veliko število majhnih podjetnikov, zlasti kovinarjev, ki Revoz oskrbujejo s sestavnimi deli za vozila. Zaradi racionalizacije stroškov in zaostrovanja konkurence v avtomobilski panogi Revoz vse bolj pritiska na svoje dobavitelje s skrajševanjem dobavnih rokov, daljšimi roki plačil, nižjimi cenami... Podjetniki so tako v odnosu do svojega »velikega« poslovnega partnerja bolj kot ne nemočni, saj so od njega odvisni in praviloma nimajo alternative. Zaradi pospešenega razvoja v avtomobilski panogi in zahtev po vedno sodobnejših strojih in postopkih se mali podjetniki le težko prilagajajo zahtevam, ki jih diktira Revoz.

Oblikovanje tovrstnega grozda pa ne bi bilo smotno le zaradi malih podjetnikov, pač pa tudi zaradi Revoza, ki si želi v svojo bližino privabiti čim več svojih dobaviteljev. Razlog je predvsem v rasti transportno-logističnih stroškov, saj so vsi večji proizvajalci sestavnih komponent za vozila locirani ali na jugovzhodnem delu Evrope (Češka, Slovaška, Poljska), kjer nastaja novo središče avtomobilskih proizvajalcev ali pa na zahodu Evrope, kjer je avtomobilska industrija ena vodilnih

panog, saj imajo v tem delu Evrope sedež vsi vodilni evropski proizvajalci. Drugi razlog je v širjenju dejavnosti, saj namerava Revoz z uvedbo novega modela do konca leta 2006 svojo proizvodnjo podvojiti. Vse to so razlogi, na podlagi katerih bi bilo mogoče pri oblikovanju grozda računati tudi na izdatno pomoč s strani Revoza, tako v organizacijskem smislu in podpori pri vodenju kot z zagotovitvijo primerne infrastrukture (Revoz je že odkupil prostore, v katerih sedaj posluje Adria Mobil, in namerava v prihodnosti v njih naseliti ravno svoje domače dobavitelje).

Z vključitvijo Revoza v grozd bi bila malim podjetjem - partnerjem v gozdu dostopnejša najnovejša tehnologija, ki bi jim omogočala razvoj novih programov. Cilj grozda pa nikakor ne sme biti samo delovanje v okviru Revoza, pač pa bi bilo pri oblikovanju tovrstnega grozda potrebno upoštevati tudi dolgoročnejši vidik, v katerem bi se grozd kovinarjev in orodjarjev skušal vsaj deloma osamosvojiti in delovati bolj samostojno, saj bi se lahko na ta način bolj pospešeno razvijal. Najboljša možnost v tem primeru bi bila ustanovitev krovnega podjetja, ki bi skrbelo za razvoj in trženje blagovne znamke, poleg tega pa bi koordiniralo delovaje grozda.

Izjemna priložnost in velik izziv za sodelujoča podjetja pa bi moral biti tudi cilj, da postane grozd pomemben dobavitelj sistemskih sklopov za vozila v okviru koncerna Renault. Do takega sodelovanja seveda ne more priti čez noč, ga pa je možno graditi in vzpostavljati na podlagi odličnega s kakovostjo na vseh področjih podprtega, sodelovanja z enim izmed podjetij v koncernu.

Zlasti z vidika malih podjetnikov bi bilo potrebno v razvoj in oblikovanje grozda vključiti še dve veliki dolenjski podjetji iz kovinsko-predelovalne dejavnosti, Trimo iz Trebnjega in Danfoss Compressors iz Črnomlja. Za male podjetnike bi to pomenilo zmanjšanje poslovnega tveganja, pa tudi priložnost za širitev in krepitev njihove dejavnosti.

Delovanje grozda bi bilo podprto tudi s strani razvojno-raziskovalnih in izobraževalnih institucij, saj sta Šolski center Novo mesto in Revoz že začela izvajati aktivnosti v zvezi z ustanovitvijo tehnološkega parka, ki bi lahko predstavljal tehnično in inovacijsko bazo bodočega kovinarskega grozda. Prav tako sta v okviru Šolskega centra Novo mesto začeli delovati Višja strojna šola in Višja elektro šola z namenom zagotavljanja potrebnih kadrov.

### ***3.3.3 Turistični grozd***

Turistična dejavnost je zagotovo ena izmed najbolj neizkoriščenih priložnosti, ki se ponujajo Sloveniji in dolenjski pokrajini, zlasti zaradi geografske lege, ki jo ima Slovenija. Na območju celotne dolenjske regije lahko najdemo precej veliko število takšnih ali drugačnih turističnih organizacij, od gostišč do turističnih kmetij, ki pa so izredno nepovezane. To pa je dandanes ključnega pomena, saj turist pričakuje, da bo na



enem mestu dobil celovito ponudbo oz. storitev, ki mu jo bo zagotovil gostitelj. Ocenjujemo, da Dolenjska in Bela krajina premoreta dovolj turističnih zanimivosti, ki bi lahko pritegnile turiste, vendar jih ne znamo ustrezno povezati in izkoristiti, tako v smislu organizacije kot tudi promocije.

Za oblikovanje turističnega grozda obstajata dve varianti:

Prva možnost je, da se oblikuje turistični grozd, v katerega se vključijo podjetja, ki bi s skupno ponudbo zagotovila celoten spekter turističnih aktivnosti, ki jih je možno izvajati na področju Dolenjske. V grozd bi se torej vključili trgovci in gostinci, turistične agencije, turistične kmetije, ponudniki nočitvenih kapacitet, izdelovalci domače obrti, naravni zdravilišči, organizatorji raznih kulturnih prireditev, organizatorji spustov po Kolpi in Krki, upravljalci kulturne dediščine Dolenjske...

Zaradi razdrobljenosti ponudbe je trženje celovite turistične ponudbe oteženo. Zato bi bilo potrebno oblikovati določeno krovno organizacijo, v okviru katere bi se izvajale aktivnosti promocije in načrtovanja turistične ponudbe na Dolenjskem. Za celovito in uspešno promocijo turistične ponudbe bi bilo potrebno oblikovati skupno blagovno znamko, s katero bi promovirali turistično ponudbo. Turistična ponudba bi morala biti zaradi izjemnih naravnih danosti oblikovana oz. namenjena predvsem ljudem, ki si želijo »aktivnih počitnic« in obenem sprostivne. Smiselna in zaželjena bi bila tudi ustanovitev turistične cone, ki bi ponazarjala ponudbo turističnih storitev. Menimo, da bi grozd podjetjem doprinesel predvsem na področju trženja in promoviranja turističnih storitev, saj nepovezani posamezni izvajalci turističnih storitev le težko turistu ponudijo ustrezno, njemu prilagojeno ponudbo.

Druga možnost pa je oblikovanje grozda okoli krovnega podjetja Krka Zdravilišča, d.o.o. Omenjeno podjetje s svojimi kapacitetami v Šmarjeških in Dolenjskih Toplicah svojim gostom ponuja predvsem produkte, ki so namenjeni sprostitvi, ohranitvi in krepitvi zdravja. Manjka pa jim dodatne ponudbe, s katero ne bi gosta »zadrževali« samo v toplicah, pač pa bi mu lahko ponudili še cel sklop dejavnosti, ogledov in predstavitev v okviru njihovega bivanja v toplicah. Te dodatne dejavnosti bi se lahko vključile v sklop obstoječe ponudbe zdravilišč, ki bi bila tako še bogatejša in pestrejša.

Podjetja, ki bi se priključila sodelovanju v grozdu, bi torej zagotavljala dodatno ponudbo gostom Krkinih zdravilišč. Prednost grozda v okviru Krke Zdravilišč bi bila predvsem v trženju dodatnih storitev pod okriljem krovnega podjetja, sčasoma pa bi to privedlo tudi do večje povezanosti med ponudniki turističnih storitev na Dolenjskem.

### ***3.3.4 Ostale iniciative***

Na delavnici o podjetniških grozdih je bila s strani BTC Novo mesto predstavljena tudi pobuda o organizaciji transportno-logističnega grozda. Gre za celovito ponudbo

transportnih, skladiščnih, carinskih in drugih storitev s področja logistike in transporta. S strani BTC Novo mesto je bila izražena tudi možnost vključitve malih podjetnikov v grozd. Grozd naj bi predvsem skrbel za transportno-logistične potrebe velikih dolenjskih podjetij, ki bi na ta način logistično dejavnost povsem prepustila zunanjemu izvajalcu.

Prav tako je na našem prostoru pobuda za vzpostavitev podeželskega grozda, ki bi povezal kmete, sadjarje, vinogradnike, čebelarje, konjerejce in druge, pomembna vloga v tem grozdu pa bi bila namenjena Srednji kmetijski šoli kot najmočnejši izobraževalni instituciji s tega področja v Sloveniji.

#### 4 SKLEP

Medpodjetniško povezovanje je v času hitrih sprememb, katerim smo priča danes, ena najbolj aktualnih dejavnosti v poslovnem svetu. Razlogi, ki privedejo do povezovanja oz. sklepanja takšnih in drugačnih strateških razmerij, so sila različni, vendar jim je skupno dejstvo, da si želijo povezujoča se podjetja maksimirati sinergijske učinke ter si s tem zagotoviti obstoj na trgu, ki ga je globalizacija oblikovala kot svetovnega, na katerem omejitev trgovanja praktično ni. Dnevno lahko zasledimo predvsem primere klasičnega povezovanja (prevzem, pripojitev, spojitve, združitve, skupna vlaganja) med velikimi gospodarskimi subjekti, medtem ko je povezovanje malih podjetij bistveno manj odmevno, kljub temu da je drobno gospodarstvo po številnih kazalcih prevladujoče v gospodarski strukturi razvitih držav sveta in tako pomembno prispeva k razvoju regije in celotne države.

Problemi malih podjetnikov so se z razvojem tehnologije in podiranjem meja nacionalnih trgov še povečali, zato so le-ti primorani v medsebojno sodelovanje in povezovanje. Oblika povezovanja med malimi podjetji, ki se je v razvitem svetu izkazala za zelo produktivno in uporabno, se imenuje podjetniški grozd.

Podjetniški grozd je opredeljen kot formacija medsebojno povezanih podjetij, ki so se odločila za ta korak zaradi povečanja konkurenčne sposobnosti na trgu. Stopnja integracije povezanih podjetij je zelo različna in je odvisna od dogovora povezanih podjetij. Tako lahko podjetja v formaciji grozda sodelujejo zgolj na področju proizvodnje oz. določene faze poslovnega procesa, lahko pa je njihovo sodelovanje v grozdu še bistveno bolj poglobljeno in sodelujejo tudi na področju razvoja novih izdelkov, skupnem trženju, skupni nabavi, oblikujejo lahko enotno blagovno znamko... Iz navedenega je mogoče razbrati, da omejitev pri povezovanju v grozde praktično ni, saj je vse odvisno od dogovora in sposobnosti za prilagajanje povezujočih se podjetij, pri čemer pa je v poslovni praksi opaziti, da med podjetji, ki so se resno lotila povezovanja v grozd, prevladuje relativno visoka stopnja integracije in medsebojne povezanosti.

Grozdi so lahko oblikovani vertikalno. Za njih je značilno povezovanje podjetij iz različnih industrijskih področij (povezava dobavitelj-kupec). Lahko pa se oblikujejo tudi horizontalno, pri čemer se povezujejo podjetja iz iste dejavnosti, ki se specializirajo za opravljanje ene oz. nekaj faz proizvodnega procesa. Največ je seveda mešanih grozdov, ki imajo značilnosti tako vertikalnega kot tudi horizontalnega povezovanja. Prednosti, ki jih pridobijo podjetja z vstopom v povezavo, so številne in se kažejo na vseh ravneh poslovanja: znižanje stroškov, višji donosi, skupna vlaganja v raziskave in razvoj, večja pretočnost znanja med podjetji v grozdu in bistveno boljši izkoristek visoko usposobljenega strokovnega kadra, izboljšana kakovost poslovanja na vseh

ravnih, hitrejša odzivnost, manjše poslovno tveganje, izboljšana inovativnost, boljši pretok znanja med izobraževalno-raziskovalnimi institucijami ter poslovnim okoljem...

Analiza gospodarske strukture dolenske regije kaže, da je drobno gospodarstvo po številu enot izrazito prevladujoče, saj je velikih in srednjih podjetij komajda za vzorec (slaba 2%). Kljub številčni premoči pa so majhni gospodarski subjekti v letu 2003 ustvarili zgolj dobro četrtino skupne prodaje in razpolagali z relativno enakim deležem sredstev na ravni regije. Mali gospodarstveniki so v letu 2003 zaposlovali slabih 40% vseh zaposlenih v regiji. Takšno stanje gospodarske strukture v odnosu med drobnim gospodarstvom na eni strani ter velikimi gospodarskimi subjekti na drugi gre pripisati dejstvu, da so gospodarski nosilci regije rasli relativno stabilno in pospešeno, pri čemer pa se je drobno gospodarstvo razvijalo relativno počasi, prav tako pa ni bilo zaznati opaznih skokov rasti ustanavljanja novih podjetij. Kljub vsemu se v prihodnosti pričakuje krepitev pomena drobnega gospodarstva za razvoj in napredek regije.

Izvedena anketa med malimi podjetji, ki delujejo v lesarski, strojni in turistični dejavnosti, je pokazala, da se podjetniki zavedajo nujnosti potrebe po povezovanju, ki je osnovana na podlagi vse ostrejših konkurenca. Vedo, kje so njihove pomanjkljivosti in kaj lahko pridobijo s povezavo v grozd, vendar pa so kljub temu relativno previdni in zadržani, saj sta dejavnika zaupanja in zavezanosti medsebojnemu sodelovanju najpogosteje navajana kot oviri za povezovanje. Kljub temu prevladuje zavezanost in odločitev nadaljevanju aktivnosti v zvezi s povezovanjem malih podjetij v grozde.

Glede na prevladujočo zastopanost posameznih gospodarskih panog v regiji bi bilo smiselno oblikovanje lesarskega grozda, grozda kovinarjev in orodjarjev, dobavitelja za Revoz, d.d. ter turističnega grozda. Pogledi na koncepte oblikovanja omenjenih grozdov so seveda zelo različni, vendar pa bi navezanost na vodilno podjetje v začetni fazi lahko zelo olajšala začetne aktivnosti v zvezi z vzpostavitvijo grozda. V nadaljnjem razvoju pa bo seveda potrebno stremeti k čim večji samostojnosti in neodvisnosti grozda.

Zaključimo lahko, da je medpodjetniško povezovanje neizbežna nujnost, ki se je podjetniki zelo dobro zavedajo, vendar kakšnih zelo konkretnih aktivnosti v tej smeri še ne izvajajo. Ali bodo ujeli pravi trenutek ali pa jih bo povozil razvoj časa, je torej odvisno predvsem od njih.

## LITERATURA

- Batagelj, Nataša. 2003. Razvoj avtomobilskega grozda v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dermastia, M., A. Križnič, P. Bezlaj, I. Manohin, S. Zajec, G. Arh, M. Manoilov, M. Konič, M. Koren, W. Braunstein, H. Wachter, J. Kač, M. Hujs, B. Mrak. 2000. Spodbujanje povezovanja podjetij, specializacije v proizvodnih verigah in skupnega razvoja mednarodnih trgov po sistemu grozda (I. del). Ljubljana: ITEO d.d.
- Dubrovski, Drago. 2004. Strateške poslovne in kapitalske povezave. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Glas, Miroslav. 1997. Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Jaklič, M., A. Cotič Svetina, B. Hribovšek, S. Kokalj, S. Vidmar, V. Virant. 2003. Analiza izbranih grozdov v Avstriji, Italiji in Sloveniji. Srednja podjetja in gospodarska rast. Ljubljana: Časnik Finance d.o.o.
- Kaučič, Primož. 2002. Podjetje do podjetja - grozd. Podjetnik, 11: 20-23.
- Kaučič, Primož. 2003. Naredite svoj grozd. Podjetnik, 11: 14-17.
- Križnič, Andreja. 2002. Prvi trije grozdi kažejo na dober letnik. Manager 2: 39.
- Lacić, Marjan. 2001. Znanje jim je skupna moč. Dnevnik 50: 1.
- Malačič, Iztok. 1996. Združitve in pripojitve v slovenski praksi. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Planinc, Damjan. 2002. Moč podjetniških grozdov. Gospodarski vestnik, 25: 94-95.
- Porter, E. Michael. 1998. Clusters and the new economics of competition. Boston: Harvard Business Review.
- Rebolj, Petra. 2001. Strateško povezovanje kot način poslovnega sodelovanja podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## VIRI

Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve. Izpostava Novo mesto. 2004. Informacija o poslovanju gospodarskih družb in samostojnih podjetnikov v jugovzhodni Sloveniji v letu 2003.

CONFAPI – proposte per la crisi dell industria automobilistica italiana e dell indotto.

(URL: [http://confapi.org/fiat\\_confapi.htm](http://confapi.org/fiat_confapi.htm)), 22.06.2004

OECD – Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj. 1999. Boosting Innovation the Cluster Approach.

Tavzes, Miloš. 2002. Veliki slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba.

## **PRILOGE**

Priloga 1: Anketni vprašalnik