



Soustvarjanje kompetenčnega znanja

Aleksander Janeš
Roberto Biloslavo
Andrej Bertonec
Armand Faganel
Tina Bratkovič Kregar
Anita Trnavčević



KnowUs

Co-generazione
di conoscenza competitiva
tra le Università e le PMI

Soustvarjanje konkurenčnega
znanja med Univerzami in MSP

Management



2007-2013
cooperazione territoriale europea
programma per la cooperazione
transfrontaliera
Italia-Slovenia
evropsko teritorialno sodelovanje
program čezmejnega sodelovanja
Slovenija-Italija



Investiamo nel
vostro futuro!

Naložba v vašo
prihodnost!

www.ita-slo.eu

Progetto cofinanziato dal Fondo europeo di
sviluppo regionale
Projekt sofinancira Evropski sklad
za regionalni razvoj



Znanstvene monografije
Fakultete za management Koper

ISSN 1855-0878

Soustvarjanje kompetenčnega znanja

Aleksander Janeš
Roberto Biloslavo
Andrej Bertoncelj
Armand Faganel
Tina Bratkovič Kregar
Anita Trnavčević



Soustvarjanje kompetenčnega znanja

dr. Aleksander Janeš
dr. Roberto Biloslavo
dr. Andrej Bertoncelj
dr. Armand Faganel
dr. Tina Bratkovič Kregar
dr. Anita Trnavčević

Recenzenta · dr. Jurij Kovač in dr. Simon Čadež

Izdala in založila · Univerza na Primorskem

Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper

Lektoriranje · Barbara Rogelj

Oblikovna zasnova · Alen Ježovnik

Tehnična ureditev in prelom · Mediagraf

Koper · 2014

© 2014 Fakulteta za management

Projekt je sofinanciran v okviru Programa čezmejnega sodelovanja Slovenija–Italija 2007–2013 iz sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj in nacionalnih sredstev.

Vsebinska te publikacije ne odraža nujno uradnega stališča Evropske unije. Odgovornost za vsebino te publikacije nosijo avtorji Roberto Biloslavo, Andrej Bertoncelj, Armand Faganel, Tina Bratkovič Kregar in Anita Trnavčević.

Pubblicazione finanziata nell'ambito del Programma per la Cooperazione transfrontaliera Italia–Slovenia 2007–2013, dal Fondo europeo di sviluppo regionale e dai fondi nazionali.

Il contenuto della presente pubblicazione non rispecchia necessariamente le posizioni ufficiali dell'Unione europea. La responsabilità del contenuto della presente pubblicazione appartiene agli autori Roberto Biloslavo, Andrej Bertoncelj, Armand Faganel, Tina Bratkovič Kregar e Anita Trnavčević.

Publikacija je brezplačna.



CIP – Kataložni zapis o publikaciji

Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

658(0.034.2)

SOUSTVARJANJE kompetenčnega znanja [Elektronski vir] / Aleksander Janeš ... [et al.]. – El. knjiga. – Koper : Fakulteta za management, 2014. – (Znanstvene monografije Fakultete za management Koper, ISSN 1855-0878)

Način dostopa (URL): <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-165-6.pdf>

Način dostopa (URL): <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-166-3/flipbook.html>

ISBN 978-961-266-165-6 (pdf)

ISBN 978-961-266-166-3 (html)

1. Janeš, Aleksander

275570176

Kazalo

Krajšave · 7

Uvod · 9

- 1 Poslovni modeli kot orodje za strateško inoviranje in trajnostni razvoj
Roberto Biloslavo · 15
 - 2 Štiridimenzionalni koncept trajnostnosti in razvoj inovativne ekonomije
Andrej Bertonec · 35
 - 3 Podjetniško povezovanje v globalnem okolju
Tina Bratkovič Kregar · 47
 - 4 Trajnostna konkurenčna prednost in osredotočenost na odjemalce
Armand Faganel · 61
 - 5 Modeli in modelnost
Anita Trnavčević · 71
 - 6 Sinteza analize slovenskih in italijanskih gospodarskih sektorjev
Tina Bratkovič Kregar in Roberto Biloslavo · 81
 - 7 Projekt Know Us: primer povezovanja univerze in gospodarstva
*Aleksander Janež, Tina Bratkovič Kregar, Anita Trnavčević
in Roberto Biloslavo* · 93
- Pregled stanja in sklep · 127

Krajšave

AEO	Pooblaščen gospodarski subjekt (ang. <i>Authorized Economic Operator</i>)
BSC	Sistem uravnoteženih kazalnikov (ang. <i>Balanced Scorecard</i>)
BPM	Management poslovnih procesov (ang. <i>Business Processes Management</i>)
CKA	Pregled kompetenčnega znanja (ang. <i>Competitive Knowledge Audit</i>)
CO ₂	Ogljični odtis (ang. <i>Carbon Footprint</i>)
CRM	Upravljanje odnosov z odjemalci (ang. <i>Customer Relationship Management</i>)
EU	Evropska unija (ang. <i>European Union</i>)
EVA	Ekonomska dodana vrednost (ang. <i>Economic Value Added</i>)
IKT	Informacijsko-komunikacijske tehnologije (ang. <i>Information and Communication Technology</i>)
ISO 9001	Sistemi vodenja kakovosti – zahteve (ang. <i>Quality Management Systems</i>)
JIT	Ravno ob pravem času (ang. <i>Just in Time</i>)
KNOW US	Soustvarjanje konkurenčnega znanja med univerzami in majhnimi in srednjimi podjetji (ang. <i>Co-Generation of Competitive Knowledge between Universities and SMEs</i>)
LP	Vitka proizvodnja (ang. <i>Lean Production</i>)
MSP	Mala in srednje velika podjetja (ang. <i>Small and Medium-Sized Enterprises</i>)
OZDZ	Od zibelke do zibelke (ang. <i>Cradle to cradle</i>)
OECD	Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj (ang. <i>Organization for Economic Co-operation and Development</i>)
PE	Poslovna enota (ang. <i>Business Unit</i>)
ROI	Donosnost sredstev (ang. <i>Return on Investment</i>)
RRA	Regionalna razvojna agencija (ang. <i>Regional Development Agency</i>)
RR	Raziskave in razvoj (ang. <i>Research and Development</i>)
SKD	Standardna klasifikacija dejavnosti

SURS Statistični urad Republike Slovenije

TAPA-EMEA Združenje za zaščito prevoza blaga (ang. *Transported Asset Protection Association – Europe, the Middle East and Africa*)

TQM Celovito upravljanje kakovosti (ang. *Total Quality Management*)

VT Vrednostni trikotnik (ang. *Value Triangle*)

Pred bralcem je znanstvena monografija, ki je posebna vsaj v enem pogledu. Med drugim se ukvarja s poslovnimi modeli slovenskih malih in srednje velikih podjetij (v nadaljevanju MSP), ki so se vključila v čezmejno raziskavo v času gospodarske krize in kljub temu še vedno poslovno uspešno delujejo na lokalnem in globalnem trgu. So njihova preživetje, rast in razvoj odvisni od sistematičnega razvoja upravljanja in vodenja? Kako se razvijajo dejavnosti, v katere so ta podjetja razvrščena? Kako slednja izkoristijo potencial, ki leži v povezovanju gospodarstva in znanosti? V inter- in medsektorskem povezovanju ter čezmejnem sodelovanju?

Pričujoča monografija odgovori na vrsto teh vprašanj, koliko je v okviru podatkov in uporabljene metodologije to mogoče.

Tako poglobljeno obravnavamo trajnostni razvoj v povezavi z ekonomsko dimenzijo. Kljub vsebinski večplastnosti pojma trajnostnosti je namreč njegova civilizacijska sporočilna vrednost nedvoumna. Gre za naše preživetje, zato smo se – da bi se izognili zategujoči entropijski zanki – končno poenotili v stališču, da planet Zemlja potrebuje dolgoročno uravnotežen razvoj. Ta razvoj je lahko le trajnosten, v dinamičnem ravnotežju med blaginjo in pravičnostjo ob hkratni sonaravnosti. Govorimo o trajnosti kot konceptu in sonaravnosti kot udejanjenju. Trajnost temelji na večnamenskosti, vsak sistem služi več namenom in več uporabnikom hkrati. Ti uporabniki pa nismo samo in izključno ljudje.

Z besedo sonaravnost (ang. *naturally harmonised*) torej poudarjamo način za ohranjanje naravnega kapitala, torej naravi in okolju trajno prilagojeno delovanje družb(e) (Plut 2002). Trajnostni sonaravni razvoj ni samo varovanje okolja, poleg ekonomskih in okoljskih vidikov razvoja mora širše obravnavati tudi družbenopolitične in kulturne vidike razvoja. Odgovorni gospodarski razvoj tako zahteva nove pristope in na-

čine razmišljanja, pa tudi spremembo vrednot – ne samo na ravni podjetij, temveč celotne družbe.

V sodobnem poslovnem svetu je veliko govora o podjetniškem povezovanju in razvoju medpodjetniških mrež, ki so značilne za mikro in mala podjetja. Inovativnost, kreativnost in prevzemanje tveganj predstavljajo temeljne značilnosti podjetij, ki delujejo v sodobnem globalnem okolju. Po eni strani svet še nikoli ni bil tako tesno povezan, po drugi strani pa podjetjem še nikoli ni bilo tako težko vstopiti na globalni trg. Globalizacija, ki spreminja pravila igre v poslovnem svetu že več kot desetletje, se je v zadnjih letih še dodatno okrepila in zajela celotno svetovno gospodarstvo. Izzivi, ki jih prinaša globalizacija, silijo podjetja k hitrejši internacionalizaciji nabave blaga ter storitev, proizvodnje in distribucije, s čimer so podjetja postavljena pred vse zahtevnejše tržne razmere. Globalizacija podjetjem po eni strani prinaša večje konkurenčne pritiske, po drugi strani pa jim ponuja številne tržne priložnosti, ki se kažejo predvsem v razvoju novih tržišč, dostopu do novih nabavnih trgov in s tem cenejših surovin, boljšem dostopu do človeškega kapitala itd. Globalizacija kot eden ključnih dejavnikov rasti, razvoja in konkurenčnosti zahteva od podjetij strateško inoviranje na ravni proizvodov,¹ poslovnih procesov in poslovnih modelov ter sili podjetja k prehajanju državnih meja.

Organizacijska kultura, marketinška naravnost in osredotočenost na odjemalce organizacijam omogočajo uspešno tekmovanje na zahtevnih trgih. Ustvarjanje in vzdrževanje trajnostne konkurenčne prednosti je na dolgi rok ključni cilj vsake organizacije, saj ta predstavlja osnovni mehanizem za razvoj organizacije (Biloslavo indr. 2012). Konkurenčno prednost omogočajo različni viri in sredstva, med drugim tudi kultura organizacije, ki se razvija postopoma in je težko posnemljiva, neotipljiva, kompleksna in neponovljiva.

V razvoju znanosti, filozofiji znanosti in zgodovini znanosti je vprašanje modelov posvečenih precej razprav. Čeprav se v večini nanašajo na naravoslovje in tehniko in bistveno manj na družboslovne znanosti, se razprave o modelih, posebej v ekonomskih vedah in ekonometriji, pogosto pojavljajo. Na splošno se pojem poslovni model uporablja za razumevanje podjetja in predstavlja osnovno logiko, kako podjetje opravlja svoj posel, da bi nazadnje ustvarilo dobiček za ključne deležnike. Koncept poslovnega modela se je uveljavil v poznih devetdesetih

1. Proizvod je izraz, ki obsega izdelek in/ali storitev.

letih dvajsetega stoletja z razvojem t. i. nove ekonomije in e-poslovanja.

Poslovni model je izraz, ki opisuje edinstveno ponudbo vrednosti in se pogosto uporablja za opis ključnih gradnikov – elementov poslovanja podjetja. Koncept poslovnega modela je relativno priljubljen, tako v splošnem poslovanju kot v elektronsko podprtem poslovanju. Vendar struktura poslovnega modela ni natančno opredeljena, prav tako ne obstaja določena teorija, ki bi ga podpirala (Porter 2001).

Povsem jasno je, da je postavitev ustreznega poslovnega modela življenjskega pomena za poslovanje in razvoj podjetja, saj si z njim podpremo vizualizacijo mogočih prihodnosti podjetja (Abd Aziz, Fitzsimmons in Douglas 2008). Razvoj poslovnega modela omogoči izkoriščanje priložnosti, s katerimi ustvarjamo in razdeljujemo ponudbo vrednosti za odjemalce. Poslovni model lahko definiramo kot zgoščeno predstavitev povezanih dejavnikov in spremenljivk, ki soustvarjajo trajnostno konkurenčno prednost na določenih trgih (Morris, Schindehutte in Allen 2005).

Glede na spremenljive okoliščine poslovanja si pogosto zastavljamo vprašanja: »Smo v naše delovanje vgradili dovolj prožnosti in odpornosti, ki jo potrebujemo za preživetje krize? Je naš poslovni model primeren za uspešno vodenje v globalni recesiji?«

Sedanja gospodarska kriza terja poglobljen razmislek. Učinki zadnje recesije naj bi trajali kar nekaj časa, zato bi morala podjetja upoštevati dolgoročne pobude namesto začasna prizadevanja za zmanjšanje stroškov. Prave priložnosti za zmanjšanje stroškov so v spreminjanju zakoreninjenih struktur, miselnosti in vzorcev vedenja v celotnem podjetju. Poleg tega recesija ustvarja priložnosti za podjetja, zato sta potrebna vnovičen razmislek in pregled delovanja. To je čas, da se poiščejo kratkoročni prihranki, medtem ko se postavljajo temelji za obdobje rasti v prihodnosti (Pigorini idr. 2009).

Vprašanja, ki si jih ob pregledu oz. redefiniranju poslovnega modela zastavljamo, so predvsem:

- Kdo so naši odjemalci?
- Kaj jim lahko ponudimo?
- Kako lahko učinkovito in uspešno zagotavljamo ponudbo vrednosti?

V ekonomski strukturi večine gospodarstev prevladujejo mikro, mala in srednje velika podjetja (MSP z do 250 zaposlenih), ki predstavljajo ključno gonilno silo vsakega gospodarstva. V Evropski uniji (v nadalje-

vanju EU) predstavljajo MSP več kot 99 odstotkov vseh podjetij, kar znaša približno 20 milijonov podjetij. Slednja so v sodobni družbi znana pomemben vir novih delovnih mest, saj zagotavljajo dve tretjini delovnih mest v zasebnem sektorju in prispevajo več kot 50 odstotkov k celotni dodani vrednosti, ki jo ustvarijo evropska podjetja. V letu 2012 so MSP v EU zaposlovala 86,8 milijona ljudi, kar je predstavljalo 66,5 odstotkov vseh delovnih mest, zaradi česar jih Evropska komisija uvršča med odločilne dejavnike za pospeševanje konkurenčnosti in zaposlovanja v EU. Poleg doprinosa k novim delovnim mestom imajo MSP ključno vlogo tudi v inovacijski dejavnosti družbe, saj so hitro rastoča visokotehnološka podjetja glavni nosilci inovacij v sodobni družbi. Raziskave so potrdile močno pozitivno povezavo med deležem investiranih sredstev v inovacijsko dejavnost na državni ravni in rastjo delovnih mest ter ustvarjene dodane vrednosti s strani MSP (European Commission 2013).

Projekt Know Us (Soustvarjanje konkurenčnega znanja med univerzami in MSP-ji v Sloveniji in Italiji/Co-Generation of Competitive Knowledge between Universities and SMEs z akronimom KNOW US, ki je del Operativnega programa čezmejnega sodelovanja Slovenija–Italija 2007–2013) prispeva k dvigu konkurenčnosti MSP-jev v strateško pomembnih sektorjih čezmejnega območja Italija–Slovenija s podporo snovanja novih znanj, metod in tehnik za spodbujanje podjetniške inovativnosti v luči trajnostnega razvoja podjetij in družbe kot celote. Slednje bo doseženo s sinergičnim povezovanjem vseh deležnikov: tako podjetij kot predstavnikov gospodarskih združenj, znanstvenih, raziskovalnih in tehnoloških parkov ter univerz. Pomemben delež pri vzpostavljanju spodbudnega okolja za hitrejši vstop podjetij na mednarodne trge imajo tudi lokalne in širše družbeno politične skupnosti, katerim so naslovljeni učinki raziskave v okviru projekta.

Analiza obravnavanih gospodarskih sektorjev čezmejnega območja Slovenija–Italija je poleg gibanja glavnih ekonomskih kazalnikov zajemala tudi pregled poglavitnih mednarodnih in domačih trendov v proučevanih sektorjih. Slednje je omogočilo vpogled v dinamiko v tehnološkem, socialnem, političnem in ekonomsko-socialnem okolju ter na področju konkurence. Poseben poudarek je bil posvečen vplivu trajnosti v proučevanih sektorjih, predvsem zaradi vse večjih prizadevanj EU po zagotavljanju trajnostnega razvoja.

V empiričnem delu smo na vzorcu 21 podjetij zbirali podatke s polstrukturiranimi intervjuji. Izvedli smo delavnice, na katerih smo – na iz-

hodiščih utemeljene analize – analizirali zgodovinski razvoj ter razvojne mejnike podjetij in predvsem najbolj inovativni del poslovnih modelov, kot jih prepoznavajo podjetja sama. Ključne ugotovitve smo kritično osvetlili v poglavju o modelih in modelnosti. Z uporabo predloge Kanvas poslovnega modela se je v sodelovanju z vodilnimi managerji oz. lastniki podjetja v okviru delavnic izvedlo mapiranje vizije in strateškega znanja podjetja. Poslovni model je prikazan kot skupek ključnih gradnikov, ki so medsebojno povezani na ravni posameznih elementov, ki te gradnike sestavljajo, in so specifični za posamezno podjetje.

Monografija bo dobro služila tistim raziskovalcem, ki jih zanimajo poslovni modeli, dualnosti in modeli v managementu ter z njimi povezani gradniki teh modelov. Ko bo nastalo poročilo projekta Know Us, pa bi ga radi priporočili bralcem, ki jih zanima nastanek strateških kognitivnih map in ne nazadnje sama predloga Kanvas, ki jo lahko vsi zainteresirani uporabijo pri strateškem inoviranju v podjetju.

Literatura

- Abd Aziz, S., J. Fitzsimmons in E. Douglas. 2008. »Clarifying the Business Model Construct.« Predstavljeno na 5th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange, Melbourne, 5. februar.
- Biloslavo, R., A. Faganel, B. Kodrič, in A. Trnavčevič. 2012. *Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih: izzivi za trajnostni razvoj*. Koper: Fakulteta za management.
- European Commission. 2013. »A Recovery on the Horizon? Annual Report on European SMEs 2012/2013; Final Report.« http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf.
- Morris, M., M. Schindehutte in J. Allen. 2005. »The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective.« *Journal of Business Research* 58: 726–735.
- Pigorini, P., V. Couto, A. Fleichman in C. Gondim. 2009. »Reshaping Your Booz & Company: Company Business Model Building for the Future During the Downturn.« http://www.strategyand.pwc.com/media/uploads/Reshaping_Your_Company_Business_Model.pdf
- Plut, D. 2002. »Teoretični in terminološki vidiki koncepta trajnostnosti/sonaravnosti.« *Geografski vestnik* 74 (1): 73–86.
- Porter, M. E. 2001. »Strategy and the internet.« *Harvard Business Review* 79: 62–78.

1 Poslovni modeli kot orodje za strateško inoviranje in trajnostni razvoj

Roberto Biloslavo

Poslovni model kot nov managerski koncept

Teece (2010) trdi, da ima vsaka organizacija, pridobitna ali nepridobitna, neke vrste poslovni model, s pomočjo katerega ustvarja vrednost za odjemalce ter ekonomsko vrednost zase in svoje partnerje. To drži tudi v primeru, da managerji v teh organizacijah ne poznajo poslovnega modela podjetja ali pa tega izraza izrecno ne uporabljajo oz. se nanj ne sklicujejo. Na splošno se pojem poslovni model uporablja za razumevanje poslovanja podjetja in predstavlja osnovno logiko, kako podjetje opravlja svoj posel, da bi ustvarilo dobiček zase in za svoje lastnike. Koncept poslovnega modela se uveljavil v poznih devetdesetih letih dvajsetega stoletja z razvojem t. i. nove ekonomije in e-poslovanja. V letih razcveta internetnih podjetij so analitiki prišli do spoznanja, da tradicionalni načini ustvarjanja dodane vrednosti niso primerni za izkoriščanje novih tehnologij. Potrebovali so nekaj drugega kot že znane strateške koncepte, da bi lahko opisali, razumeli in predstavili novo poslovno logiko na hitro razvijajočih se trgih. Ta potreba je bila izpolnjena s konceptom poslovnega modela. Kmalu pa je koncept poslovnega modela prekoračil okvirje e-poslovanja in se uveljavil kot nov managerski koncept.

Namen koncepta poslovnega modela je omogočiti managementu, da strukturira svoje misli in razumevanje poslovne strategije podjetja. S tem lahko ustvari skupno razumevanje poslanstva podjetja, njegove poslovne strategije in ciljev med ključnimi udeleženci. Poslovni model omogoča managementu vizualizacijo, testiranje in »uglasitev« strateških odločitev ter jih vodi v procesu njihovega izvajanja (Gaedick 2012). Bolj ko managerji poznajo svoj poslovni model, učinkoviteje lahko upravljajo z organizacijskimi spremembami in s tem zagotavljajo poslovno učinkovitost in uspešnost (Tavlaki in Loukis 2005). Raziskava, ki jo je opravil Inštitut za strateške spremembe Accenture (Linder in Cantrell 2000, 2), je ugotovila, da je »razvoj uglasenega po-

slovnega modela« nujen za doseganje dobička. Vendar morajo podjetja svoje poslovne modele, čeprav uspešne, občasno spremeniti, da bi ostala še naprej uspešna. Spremembe v poslovnem okolju, tehnološke spremembe, spremembe v potrebah kupcev ter inovacije proizvodov običajno zahtevajo spremembo obstoječih poslovnih modelov.

Navkljub vrednosti, ki ga koncept poslovnega modela vsaj navidezno prinaša managementu, je v zvezi z njim še kar veliko odprtih vprašanj. Tako imamo na eni strani nekaj uglednih raziskovalcev, ki so precej kritični glede koncepta poslovnega modela in njegove vrednosti. Tako na primer Porter (2001, 72) trdi, da je diskurz o poslovnem modelu nadomestil tistega o ključnih elementih trajnostne poslovne uspešnosti, ki vključuje poslovno strategijo in konkurenčne prednosti podjetja. Zanj predstavlja koncept poslovnega modela le »povabilo k napačnemu razmišljanju in lastnim zablodam.« Na drugi strani pa obstaja vrsta empiričnih raziskav, ki kažejo, da lahko poslovni modeli resnično predstavljajo trajno konkurenčno prednost podjetij (Afuah in Tucci 2001; Markides in Charitou 2004; Zott in Amit 2007). To situacijo nekateri celo označujejo kot paradoks poslovnih modelov. Ob naraščanju konkurence na svetovnih trgih in razvoju tehnologije, ki vse bolj skrajšuje življenjski cikel proizvodov, obenem pa povečuje stroške za raziskave in razvoj, postaja koncept poslovnega modela vse bolj ključen. V zvezi s tem Chesbrough (2007) pravi: »Danes morajo inovacije vključevati poslovne modele, ne le tehnologij [...] Boljši poslovni model bo pogosto premagal boljšo idejo ali tehnologijo.« Podobno Zott, Amit in Massa (2011, 2, 11) potrjujejo uporabnost koncepta poslovnega modela z naslednjimi besedami: »Široko je razširjena zavest [...], da je poslovni model nova enota analize, ki se razlikuje od proizvoda, podjetja ali industrije [...]« Ob tem navajajo: »Lokus ustvarjanja vrednosti, in s tem ustrezna enota analize, se razteza izven meja podjetja in industrije [...] Predhodni analitični pristopi (pred poslovnimi modeli) uporabljeni posamično ne morejo dovolj dobro obravnavati vprašanj, povezanih z oblikovanjem in ustvarjanjem skupne vrednosti.«

Pregled literature o poslovnih modelih

Navkljub zanimanju za koncept poslovnega modela pa ta še nima splošno veljavne opredelitve, ki bi jo sprejeli poslovna skupnost in akademiki (Morris, Schindehutte in Allen 2005; Shafer, Smith in Linder 2005; Mäkinen in Seppänen 2007; Al-Debei in Avison 2010; Weill, Malone in Apel 2011). Opredelitve poslovnega modela se največkrat nanašajo na ustvarjanje vrednosti za odjemalce in za podjetje v smislu t. i. zadržane

vrednosti (Winter in Szulanski 2001; Amit in Zott 2002; Venkatraman in Henderson 1998). Med tovrstnimi opredelitvami se najpogosteje navaja Teece (2010, 172): »Jedro poslovnega modela predstavlja način, kako podjetje ustvarja vrednost za odjemalce, slednje se pretvarja v plačilo in posredno v svoj dobiček. Prav tako odraža hipotezo posloводства o tem, kaj odjemalci želijo, kako si to želijo in kako lahko podjetje te želje najbolje zadovolji in pri tem ustvarja dobiček.« Nielsen (2012) ob tem navaja, da je koncept poslovnega modela morda med vsemi sodobnimi managerskimi koncepti največkrat deležen razprave in nerazumevanja.

Ob upoštevanju vseh različnih definicij ni presenetljivo, da Porter (2001) meni, da je poslovni model v najboljšem primeru »mlačen«. Poleg nekaterih vsebinskih razlik med različnimi definicijami je problem tudi v tem, da so te sorodne nekaterim že dolgo znanim managerskim konceptom, na katere se poslovni model sicer v določeni meri nanaša, vendar se hkrati od njih tudi razlikuje (DaSilva in Trkman v tisku). Poslovni model zajema ključne sestavine poslovnega načrta, vendar pa poslovni načrt obsega še številna dodatna operativna vprašanja, ki presegajo poslovni model; poslovni model ni poslovna strategija, ampak vključuje nekatere elemente strategije; poslovni model ne predstavlja poslovnih procesov, čeprav vključuje tudi te. Nobenega izmed teh pojmov ni mogoče šteti za enakovrednega konceptu poslovnega modela, kot je podrobneje opisano v nadaljevanju.

Poslovni model ni poslovni načrt

Poslovni načrt je »zapis podjetnika o načinu poslovanja podjetja, njegovih poslovnih, finančnih in tržnih zmožnosti ter strategijah, s katerimi se nameni te zmožnosti uveljaviti na trgu« (Zimmerer in Scarborough 2002, 337). Poslovni načrt nam daje zelo natančno sliko o tem, kaj podjetnik namerava doseči v naslednjih letih in kako bo to dosegel. V primerjavi s poslovnim načrtom je poslovni model veliko bolj abstrakten. Hkrati pa poslovni model predstavlja dobro izhodiščno točko za razvoj poslovnega načrta in nadaljnjo konkretizacijo vseh podatkov, ki so potrebni za oblikovanje celovitega poslovnega načrta.

Poslovni model ni poslovna strategija

Večina avtorjev priznava sorodnost med konceptoma poslovne strategije in poslovnih modelov. Vendar kot pravi Yip (2004, 24), »razlika med poslovnim modelom in strategijo je več kot le semantična«. V zadnjih letih prevladuje v literaturi stališče, da poslovni model ni strategija, vendar pa ta odraža strateške izbire in se lahko uporablja za analizo in

posredovanje strateških odločitev. Casadesus-Masanell in Ricart (2007) poudarjata, da je »strategija podjetja rezultat določenega zaporedja odločitev, ki jih skupaj z njihovimi posledicami predstavlja poslovni model«. Shafer, Smith in Linder (2005) zavzemajo podobno stališče in pravijo, da je poslovni model mogoče uporabiti za analizo in komunikacijo strateških odločitev, vendar to ni strategija. Obstajajo pa tudi drugačni pogledi, tako npr. Leem, Suh in Kim (2004) poslovni model opredeljujejo kot strategijo, vendar je to stališče v zadnjih letih skoraj povsem zavrženo. Drugi avtorji se opredeljujejo za definicijo poslovnega modela kot dela strategije podjetja (Shafer, Smith in Linder 2005). Seddon idr. (2004) so poskušali sistemizirati različne razprave o poslovnih modelih in strategiji ter navajajo pet različnih možnosti: 1. poslovni model in strategija se le malo prekrivata; 2. poslovni model in strategija se v veliki meri prekrivata; 3. poslovni model in strategija sta eno; 4. poslovni model je del strategije; 5. strategija je del poslovnega modela.

Stališče, ki ga zagovarjam v tem delu, je, da poslovni model predstavlja jedro poslovne strategije, ki vključuje odgovore na tri strateška vprašanja, kot jih je opredelil Markides (1999): Kdo? Kaj? Kako? Glede na različne definicije lahko vidimo, da poslovni model vključuje odjemalce (Kdo?), proizvode (Kaj?), poslovne dejavnosti (Kako?), ključna sredstva in zmožnosti (Kako?) ter strateška partnerstva (Kako?). Vendar pa poslovni model ne vključuje drugih elementov strategije podjetja, kot je na primer organiziranost podjetja. Po še enem elementu se poslovni model nazorno razlikuje od poslovne strategije, in sicer je strategija neposredno povezana s cilji podjetja in doseganjem konkurenčne prednosti, medtem ko je za poslovni model značilno poudarjeno sodelovanje za ustvarjanje toliko vrednosti, kot je to le mogoče (Magretta 2002). Sklenemo lahko, da poslovni model predstavlja bistven element poslovne strategije, vendar ni strategija. Podjetje ne more uspeti z napačnim ali zastarelim poslovnim modelom (Afuah in Tucci 2001), vendar je lahko neuspešno tudi ob sicer ustreznem poslovnem modelu, vendar z neustrezno poslovno strategijo ali njenim neučinkovitim izvajanjem. V nekaterih primerih je težko razlikovati med podjetji, ki so uspešna zaradi edinstvenega poslovnega modela, in tistimi, ki so izjemno učinkovita pri izvajanju sprejete strategije (Nielsen in Lund 2012).

Poslovni model ni taktika

Taktika predstavlja različne možnosti izvedbe strategije. Na primer: če je tržna strategija podjetja ustvarjanje blagovne znamke, bi se ta cilj

lahko uresničeval z uporabo spletnega oglaševanja ali z višjim nivojem storitve. Poslovna strategija in taktika sta med seboj tesno povezani. Pa vendar, s sprejemanjem zgolj taktičnih (oz. operativnih) odločitev podjetje zanemarja razvoj svoje lastne dolgoročne usmeritve, zato bo na daljši rok neuspešno. Obenem pa lahko vodijo neprimerne taktične odločitve, ne glede na zastavljeno strategijo, na kratek rok v porazno situacijo. Poslovni model lahko pri tem razumemo kot vmesni člen med poslovno strategijo in taktikami za njeno izvedbo. Poslovni model izraža strategijo podjetja, obenem pa postavlja omejitve pri izbiri možnih taktik za njeno izvajanje (Casadesus-Masanell in Ricart 2010).

Poslovni model ni procesni model

V literaturi o informacijskih sistemih se izraz poslovni model pogosto uporablja v povezavi z modeliranjem procesov (Dave 1998; Ouyang idr. 2009). Vendar se tudi tu kakor tudi v širši literaturi o poslovnih modelih jasno kaže razlika med poslovnim in procesnim modelom (Gordijn, Akkermans in Vliet 2000). Procesni model prikazuje, kako se izvajajo poslovni procesi, njihovo zaporedje in potrebna sredstva, običajno v grafični obliki. Na drugi strani poslovni model v najširšem smislu predstavlja in opisuje nastanek vrednosti za ključne udeležence (Gordijn, Akkermans in Vliet 2000). Lambert (2012, 2) pravi: »Poslovni model je bolj abstrakten, kot je procesni model.« Med poslovnim modelom, poslovno strategijo in poslovnimi procesi obstaja nekakšen hierarhični odnos s poslovno strategijo na vrhu, poslovnim modelom pod njo in poslovnimi procesi na dnu. Ko podjetje razvija svojo poslovno strategijo, hkrati razvije tudi svoj poslovni model. Če pa podjetje razvije svoj poslovni model, to še ne pomeni, da je razvilo tudi svojo lastno poslovno strategijo. Podoben logičen razmislek velja tudi glede odnosa med poslovnim modelom in poslovnimi procesi podjetja.

Medtem ko je literatura o poslovnih modelih še vedno raznolika in razdrobljena, so Zott, Amit in Massa (2011) v svojem celovitem pregledu literature opredelili štiri skupne teme. Ugotovili so, da je poslovni model nova enota analize, ki premošča tradicionalne, kot so podjetje, industrija ali omrežja; poslovni model poudarja perspektivo na ravni sistema, ki vključuje hkratno obravnavo vsebine in procesov poslovanja; poslovni model poudarja dejavnosti, ki jih izvajajo podjetje, odjemalci, partnerji in dobavitelji; pojasnjuje ustvarjanje vrednosti za odjemalce in podjetje ter prepozna, da se vrednost ustvarja v odnosu med podjetjem in njegovimi partnerji. Navedene teme potrjujejo pomembnost

poslovnega modela za analizo in razumevanje sodobnih podjetij in njihovih ključnih dejavnikov uspeha. Hkrati pa prikazujejo tudi primarno značilnost koncepta poslovni model, ki se odraža v celostnem vključevanju ustreznih prvin dejavnosti, sredstev, zmožnosti, tržnih akterjev in odnosov med njimi.

Kanvas poslovnega modela

Z razvojem koncepta poslovnega se je pojavila tudi potreba po orodjih, ki lahko managementu ustrezno pomagajo tako pri razvoju poslovnega modela kot pri njegovi vizualizaciji in analizi. Med avtorji, ki so razvili tovrstna orodja, se najpogosteje navajajo Hamel (2000), Osterwalder in Pigneur (2010), Johnson, Christensen in Kagermann (2008), Bouwman, Haarker in de Vos (2005), Morris, Schindehutte in Allen (2005), Gordijn (2002) in Lambert (2012). Dela teh avtorjev so na kratko predstavljena v nadaljevanju.

Hamel (2000) opredeljuje in opisuje štiri ključne elemente poslovnega modela, ki po njegovem mnenju predstavlja poslovni koncept, uresničen v praksi. Avtor razdeli štiri ključne elemente modela, in sicer strateško jedro, strateške vire, vmesnik z odjemalci in vrednostno omrežje, v več podelementov. Strateško jedro tako vključuje poslanstvo, razpon proizvodov/tržišča ter podlage za diferenciacijo. Strateški viri vključujejo ključne spretnosti, strateška sredstva in ključne procese, ki pretvarjajo vložke v končne izide. Vmesnik z odjemalci vključuje tržno strategijo, distribucijske kanale, upravljanje odnosov s strankami, informacije o odjemalcih, dinamiko odnosov z odjemalci in strukturo cen – vključno s cenovnim in prihodkovnim modelom. Zadnji del modela predstavlja vrednostno omrežje, ki ga sestavljajo dobavitelji, partnerji in koalicije. Hamelov model (2000) se od drugih tovrstnih modelov razlikuje po povezavah (t. i. mostovih) med posameznimi deli modela. Koristi za odjemalce povezujejo strateško jedro in vmesnik z odjemalci, konfiguracija povezuje strateško jedro s strateškimi viri in meje podjetja povezujejo strateške vire in vrednostno omrežje.

Osterwalder in Pigneur (2009) sta svoj Kanvas poslovnega modela opredelila kot celoto, ki je opredeljena iz devetih gradnikov: segmenti kupcev, ponudba vrednosti, distribucijske poti, odnosi s kupci, viri prihodkov, ključna sredstva, ključne dejavnosti, ključni partnerji in ključni stroški. Devet gradnikov lahko razdelimo v štiri stebre, ki sta jih avtorja predlagala v svojih prejšnjih delih. Segmente kupcev, distribucijske poti in odnose s kupci je mogoče strniti v vmesnik za kupce, ki odgovarja na

vprašanje »kdo«. Proizvod kot drugi steber odgovarja na vprašanje »kaj« in vključuje ponudbo vrednosti. Ključna sredstva, ključne dejavnosti in ključni partnerji so združeni v tretji steber – infrastrukturni management, ki odgovarja na vprašanje »kako«. Četrty in zadnji steber pa predstavlja finančni vidik, ki vključuje vire prihodkov in ključne stroške. Finančni vidik predstavlja odgovor na vprašanje »koliko«. Med vsemi na tem mestu predstavljenimi orodji je Kanvas poslovnega modela v praksi najbolj uporabljen (Fielt 2011).

Johnson, Christensen in Kagermann (2008) predlagajo poslovni model, imenovan Štiri škatle (Four Boxes Model). Ta poslovni model je sestavljen iz štirih ključnih elementov (t. i. škatel) in več podelementov. Ključne elemente predstavljajo: ponudba vrednosti za kupca, formula dobička, ključna sredstva in ključni procesi. Ponudba vrednosti vključuje delo, ki ga je potrebno opraviti, ali pomemben problem za kupca, ki ga je potrebno rešiti, ter pogoje ponudbe, ki izpolnjuje to potrebo. Formula dobička je sestavljena iz modela prihodkov, strukture stroškov, ciljne razlike v ceni in hitrosti virov. Formula dobička predstavlja ekonomski del poslovnega modela. Ključna sredstva vključujejo edinstvene ljudi, tehnologije, proizvode, objekte, opremo, zaveznitva, finančna sredstva, blagovno znamko in druga sredstva, ki so potrebna, da se ponudba vrednosti prenese kupcu. Ključni procesi so sestavljeni iz internih poslovnih procesov, poslovnih pravil in meril uspešnosti ter vedenjskih norm. Poslovni model Štiri škatle je razvit na predpostavki, da obstaja »prazen prostor«, ki ga predstavlja neskladje med tem, kar podjetje ponuja, in tistim, kar bi lahko ponujalo na bistveno drugačen način bodisi novim kupcem bodisi obstoječim kupcem v bližnji prihodnosti. Poslovni model je potemtakem predvsem sredstvo za spreminjanje organizacije. Avtorji modela tudi poudarjajo pomen doslednosti in komplementarnosti med ključnimi elementi modela.

Bouwman, Haarker in de Vos (2005) predlagajo storitve, tehnologijo, organizacijo in financiranje kot sestavne dele poslovnega modela STOF. Model STOF je bil razvit kot orodje za inovacije mobilnih storitev in se sestoji iz: domene storitev z vrednostjo za kupce, tehnološke domene, ki vključuje tehnološko infrastrukturo in funkcionalnost, organizacijske domene, ki se nanaša na sredstva in zmožnosti podjetja, ter finančne domene, ki vključuje naložbene odločitve in model prihodkov. STOF – glede na druge poslovne modele – odlikuje osredotočenost na storitve, poslovna omrežja in tehnologije. Zaradi tega zagotavlja več podpore za oblikovanje poslovnega modela v storitvenih panogah, ki imajo soro-

dne značilnosti, kot jih ima panoga mobilnih storitev, hkrati pa ni tako generičen kot drugi opisani poslovni modeli in je z vidika svoje uporabnosti zato omejen.

Morris, Schindehutte in Allen (2005) predlagajo podjetniški poslovni model. Ne samo da avtorji opišejo tri ravni njihovega modela, in sicer temeljno, lastniško in usmeritveno, ampak tudi oblikujejo šest ključnih vprašanj za temeljno raven, na katera mora odgovoriti vsak dobro zasnovan poslovni model. Poleg oblikovanja šestih vprašanj, povezanih z modelom ponudbe, tržnimi dejavniki, notranjimi dejavniki zmogljivosti, strateškimi dejavniki, ekonomskimi dejavniki in osebno-stnimi dejavniki podjetnika, predlagajo tudi mogoče odgovore, med katerimi lahko izbira oblikovalec poslovnega modela. Glavni razlikovalni element tega poslovnega modela je, da predpostavlja evolucijski razvoj modela, začeni s temeljno ravno, kjer je treba odgovoriti na zastavljene šest vprašanj: do lastniške ravni, kjer se na artikuliran način oblikuje edinstven poslovni model, ter do usmeritvene ravni, kjer se poslovni model operacionalizira s pomočjo jasnih vodil, ki jih je treba dosledno upoštevati. Poleg tega Morris, Schindehutte in Allen (2005) poudarjajo pomen notranje in zunanje skladnosti modela ter osebnostnih dejavnikov, ki zamejujejo razpon možnih izbir glede drugih sestavin poslovnega modela.

Gordijn (2002) predlaga ontološki poslovni model z imenom e3 – vrednost; njegov osrednji koncept ekonomske vrednosti je, »da pojasni nastanek in prispevek k dodani vrednosti v omrežju interesnih skupin, pa tudi izmenjavo vrednosti med temi skupinami« (Gordijn 2002, 87). Konstrukti modela e3-vrednost so: akter, ki je ekonomsko neodvisna (in pogosto tudi pravna) oseba, predmet vrednosti, ki se izmenjuje med akterji, vrednostna vrata, ki jih akterji uporabljajo za zagotavljanje ali povpraševanje po predmetih vrednosti, ponudba vrednosti, ki predstavlja vrednost, ki jo posamezen akter ponuja ali o njej povprašuje v okolju, vrednostni vmesnik, izmenjava vrednosti, ki povezuje dvoje vrednostnih vrat, vrednostna transakcija, ki agregira izmenjavo vrednosti, tržne segmente in dejavnosti, ki jih izvajajo akterji. Z uporabo delno formalnega, konceptualnega pristopa k modeliranju je Gordijn (2002) razvil poslovni model, ki je med vsemi na tem mestu predstavljenimi modeli najbolj razdelan in podroben. Paradoksalno pa prav dosledna uporaba pravil in načel analize informacijskih sistemov omejuje uporabo modela kot orodja za vizualizacijo poslovnih modelov.

Lambert (2012) je razvila svoj referenčni model z namenom, da bi

različne poslovne modele na konceptualni ravni med seboj združila in uskladila. Namen referenčnega modela ni bil toliko razviti nov poslovni model, ampak zagotoviti strukturo, s pomočjo katere se lahko obstoječi poslovni modeli opišejo in analizirajo. Referenčni model je sestavljen iz: (1) ponudbe vrednosti, ki ima lahko obliko izdelka, storitve, informacije ali njihove kombinacije, (2) kupcev kot subjektov, ki jih zadeva ponudba vrednosti, (3) zadržane vrednosti, ki predstavlja vrednost, ki jo podjetje prejme v zameno za ponudbo vrednosti, (4) tržne poti, prek katere se izmenjava vrednosti odvija, (5) procesa dodajanja vrednosti, ki povezuje sredstva, dejavnosti in zmožnosti podjetja za ustvarjanje ponudbe vrednosti, in (6) drugih subjektov, ki predstavljajo tretje osebe, ki pomagajo podjetju, da ustvari ali priskrbi vrednost za kupca, imajo vpliv na to, kako podjetje ustvarja ali ponuja vrednost kupcem, ali pa so vključene v določanje obsega zadržane vrednosti. Referenčni model prikazuje poslovni model, tako da postavi ponudbo vrednosti v osrednji položaj in to poveže z ostalimi petimi elementi modela. Slednje je podprto s specifičnimi vprašanji, na katera mora razvijalec modela odgovoriti.

Kanvas poslovnega modela: vrednostni trikotnik

Poslovni model lahko opredelimo kot sistem akterjev, kapitala (sredstev in zmožnosti) ter dejavnosti, s pomočjo katerih je vrednost zasnovana, proizvedena in dobavljena družbi (tj. njenim podsistemom), da bi se ustvaril trajni vir prihodkov. Preprosteje opredeljeno, poslovni model predstavlja, kako organizacija načrtuje, oblikuje in zagotavlja vrednost za družbo in pri tem zadrži nekaj ustvarjene vrednosti zase. Ta opredelitev je podobna tisti, ki jo je podal International Integrated Reporting Council (2013, 14): »Poslovni model je sistem vložkov, poslovne dejavnosti, učinkov in rezultatov, ki si ga je podjetje izbralo v prizadevanju za ustvarjanje vrednosti na kratki, srednji in dolgi rok.«

Predlagani kanvas poslovnega modela poimenovan »vrednostni trikotnik« (v nadaljevanju VT) neposredno temelji na rezultatih analize poslovnih modelov navedenih v prejšnjem poglavju. Med različnimi teoretičnimi perspektivami iz podjetništva in strateškega managementa pa vključuje koncepte Porterja o verigi vrednosti in vrednostnem sistemu (Porter 1985), hipoteze o sredstvih kot konkurenčni prednosti podjetja (Barney 2001), strateške teorije omrežij (Jarillo 1988; Dyer in Singh 1998) in teorijo o ključnih udeležencih (Freeman 1984). V skladu s podano definicijo je poslovni model VT razdeljen v štiri glavne kom-

ponente: ponudbo vrednosti, ustvarjanje vrednosti, ključni tržni udeleženci in povezovalne komponente. Slednje povezujejo vse druge komponente modela skupaj. Štiri komponente nam dajejo dober pregled nad poslovnim modelom VT, vendar so preveč splošne za praktično uporabo, zato so komponente opredeljene s podrobnejšimi elementi:

- Ponudba vrednosti vključuje elemente: ponudbo vrednosti, proizvode.
- Ustvarjanje vrednosti vključuje elemente: vrste kapitala, ključne dejavnosti.
- Ključni tržni deležniki vključujejo elemente: družbo, partnerje in dobavitelje, segmente kupcev.
- Povezovalne komponente vključujejo elemente: oskrbovalne in nabavne poti, verigo vrednosti, distribucijske in komunikacijske poti, vrednostni sistem.

Teoretična osnova in elementi VT

Dve ključni značilnosti razlikujeta VT od večine drugih poslovnih modelov. Prva značilnost je usmerjenost VT v ustvarjanje vrednosti za družbo na splošno. To razlikuje VT od drugih poslovnih modelov, ki se osredotočajo predvsem na ustvarjanje in zagotavljanje vrednosti za kupce (Afuah 2004; Chesbrough 2010; Osterwalder in Pigneur 2009; Teece 2010). Druga značilnost je, da VT predpostavlja, da se ponudba vrednosti meri prek učinkov, in ne zgolj prek proizvodov. Učinki predstavljajo posledice koristi, ki jih različni ključni udeleženci, zlasti kupci, imajo od uporabe proizvodov podjetja. Ponudba vrednosti nastaja v procesu preobrazbe različnih vrst kapitala, ki so podjetju na voljo: finančni, fizični, intelektualni, človeški, socialni in naravni (Porritt 2007). Podjetje lahko povzroči vrsto različnih učinkov glede na različne kontekste in časovne okvire, v katerih se ti opazujejo. Tako je v primeru električnih vozil temeljni proizvod električno vozilo, poleg tega pa so še stranski proizvodi in odpadki. Učinkov, ki jih pri tem podjetje proizvode, pa je še veliko več in imajo praviloma trajnejši vpliv na okolje in družbo. Učinek za potrošnika predstavlja osebna mobilnost, ki jo vozilo zagotavlja, ali posebno doživetje vožnje, vendar pa obstajajo tudi učinki, ki gredo prek meja kupca v njegovi ožji opredelitvi in imajo bodisi pozitiven bodisi negativen vpliv na širše okolje, skupnost ali družbo v najširšem pomenu. Z vidika trajnostnega razvoja so podjetja dolžna ponuditi vrednost, ki ima dolgoročno pozitiven učinek na družbo in

naravo v zameno za kapital, ki je potreben za obstoj podjetja in njegovo delovanje (npr. socialni ali naravni kapital). V učinke usmerjen poslovni model predpostavlja zato bistveno drugačen način razmišljanja in upravljanja vseh vidikov podjetja, kot je to v primeru klasičnih poslovnih modelov, osredotočenih v proizvod, in se v tem pogledu spogleduje s teorijo ključnih udeležencev v podjetju (Freeman 1984), bolj kot s tradicionalno industrijsko usmerjeno konkurenčno teorijo Porterja (1980; 1981) ali hipotezo o sredstvih kot konkurenčni prednosti podjetja (Barney 1991).

Kot nekateri drugi sorodni poslovni modeli (npr. Osterwalder 2004) VT postavlja ponudbo vrednosti v osrednji položaj, okoli katerega se razvijajo druge sestavine poslovnega modela. V ožjem pomenu ponudba vrednosti predstavlja izrecno obljubo podjetja svojim kupcem, da jim bo nudilo določene koristi (Buttle 2009). Širša opredelitev, ki se uporablja v VT, pa predpostavlja, da je ponudba vrednosti obljuba podjetja, da bo določeno vrednost oz. korist dostavilo celotni družbi. Obseg, v katerem se ta obljuba uresničuje, je mogoče razbrati kot razliko med koristmi in stroški, ki jih družbeni akterji zaznavajo kot posledice dejavnosti, proizvodov podjetja in njihove uporabe. Obseg ustvarjene vrednosti se skladno s tem meri kot sprememba v obsegu družbeno razpoložljivega kapitala. Ta gre lahko v smeri povečanja, znižanja ali ohranjanja danega obsega kapitala. V vsakem primeru se obseg kapitala s časom spreminja prek konstantnega pretoka med posameznimi vrstami kapitala in znotraj njih. Razumevanje vrednosti kot razlike v obsegu razpoložljivega kapitala nas pripelje do treh različnih zornih kotov trajnostnega razvoja, ki so v literaturi navedeni kot šibka, močna in uravnotežena trajnost (Steurer idr. 2005). VT sloni na načelu uravnotežene trajnosti in priznava, da proces ustvarjanja vrednosti pomeni iskanje kompromisa med različnimi oblikami kapitala. Obenem pa postavlja omejitev, da obstajajo naravne meje, zaradi česar je potrebno nekatere podvrste naravnega kapitala obravnavati kot le delno ali sploh ne nadomestljive z drugimi oblikami kapitala.

Vrednost, ki jo podjetje ustvari, si prisvojijo različni tržni akterji. VT predpostavlja, da si del vrednosti prilasti kupec (tj. vrednost za kupca), del partnerji in dobavitelji (tj. vrednost za partnerja), del podjetje samo (tj. zadržana vrednost) in del vrednosti si prisvojijo drugi akterji v družbi, vključno z naravo in prihodnjimi generacijami (tj. skupna vrednost oz. »shared value«). Slednjo sta Porter in Kramer (2011, 64) opredelila kot ekonomsko vrednost, ki je ustvarjena in dostavljena »na

način, ki ustvarja vrednost za družbo z upoštevanjem njenih potreb in reševanjem njenih izzivov«. V VT se pojem skupne vrednosti sicer uporablja nekoliko drugače, in sicer ta opredeljuje tisti del vrednosti, ki ga podjetje deli z drugimi družbenimi akterji zunaj kupcev, partnerjev in dobaviteljev. V skladu s temi opredelitvami vrednost za kupca predstavlja percepcijo kupca o vrednosti kot razliki med pričakovanimi koristmi in stroški, ki jih slednji ima ob uporabi proizvoda ali storitve v nekem danem kontekstu. S spremembami okolja se spreminjajo tudi pričakovanja in potrebe kupcev, kar posledično pomeni, da se mora spremeniti tudi poslovni model oz. ponudba vrednosti. Vrednost za partnerja pa je opredeljena kot ekonomska vrednost, ki jo zaznavajo partnerji in dobavitelji v obliki donosa, rasti tržišča, dostopa do informacij in razvoja znanja. Zadržana vrednost pa predstavlja razliko med prihodki in odhodki, ki jo podjetje ustvari s svojo dejavnostjo.

Ponudba vrednosti je zasnovana in ustvarjena v okviru dejavnosti, ki jih opravlja podjetje. Dejavnosti podjetja so vključena v verigo vrednosti, v kateri se vhodni dejavniki (tj. kapital) preoblikujejo v proizvode, stranske produkte, odpadke in učinke. Katere dejavnosti opravlja podjetje in kako se te izvajajo, je odvisno od kapitala, ki ga podjetje premore oz. je temu dosegljiv. Načela trajnostnega razvoja določajo, da naj bi trajnostni poslovni model enakovredno obravnaval vse vrste kapitala, ki jih podjetje uporablja in preoblikuje v svoji verigi vrednosti in – širše vzeto – v okviru vrednostnega sistema in »imajo bistven vpliv na sposobnost organizacije za ustvarjanje vrednosti na kratki, srednji in dolgi rok bodisi da so v lasti podjetja bodisi da so zgolj pod njenim vplivom« (International Integrated Reporting Council 2013, 15). Za poslovanje podjetja je značilno, da to premore nekaj potrebnega kapitala, preostali del pa premorejo druga podjetja in družba kot taka. Ta del kapitala lahko podjetja le deloma nadzorujejo prek formalnih dobavnih ali partnerskih pogodb oziroma neformalnih sporazumov (Amit in Schoemaker 1993). Literatura s področja strateškega managementa navaja tri splošne načine, kako lahko podjetje dostopa do potrebnega kapitala: a) tega razvije znotraj sebe; b) vzpostavi partnerstva z drugimi podjetji; c) dostopa do kapitala prek tržnih transakcij. Večji je obseg kapitala, s katerim podjetje neposredno razpolaga, in težje ga je posnemati, prenašati ali nadomestiti, večja je konkurenčna prednost, ki jo podjetje premore. Vendar pa se v visoko razvitih panogah le del vrednosti ustvarja znotraj podjetij. Dobršen del te se ustvarja v vrednostnem sistemu, ki predstavlja nekakšen poslovni ekosistem. Strateška

teorija omrežij pravi, da je središče ustvarjanja vrednosti omrežje, in ne podjetje samo. Nekateri avtorji, kot so na primer Leibold, Probst in M. Gibbert (2004), pravijo, da poslovni model igra osrednjo vlogo pri hitro razvijajočih se trgih, saj predstavlja mehanizem povezovanja verig vrednosti posameznih podjetij v vrednostne mreže, ki predstavlja določeni poslovni ekosistem. Uspešen poslovni model tako zahteva vključevanje kapitala, partnerjev, dobaviteljev, kupcev in drugih akterjev v skupno omrežje, v okviru katerega se lahko sočasno razvijajo z medsebojnim vplivanjem (Leibold, Probst in M. Gibbert 2002; Voelpel idr. 2004).

V skladu s podanimi opredelitvami in opisi je VT opredeljen s sedmimi temeljnimi in štirimi povezovalnimi elementi. Sedem temeljnih elementov VT predstavljajo:

1. *Družba*; predstavlja vir in prejemnik vrednosti; zaradi nepopolnosti trga podjetje vpliva nanjo prek negativnih in pozitivnih eksterنالij (tj. neovrednotenih rezultatov dejavnosti).
2. *Ponudba vrednosti*; predstavlja zbir učinkov, ki jih podjetje navaja, da jih bo dostavilo kupcem in širši družbi. V praksi se ponudba vrednosti meri kot razlika med zaznano koristjo in stroški, ki nastanejo pri njeni ponudbi in izrabi.
3. *Segmenti kupcev*; skupina ljudi ali organizacij, ki si jih želi podjetje doseči in jim služiti s svojimi proizvodi.
4. *Proizvodi*; skupek blaga in storitev, ki ustvarja vrednost za kupce z zadovoljitvijo njihovih potreb in želja in posredno predstavlja vrednost za družbo v obliki pozitivnih učinkov.
5. *Ključne dejavnosti*; vključujejo vhodno logistiko, proizvodnjo oz. izvajanje storitve, razvoj ter trženje in izhodno logistiko. Kolikšen obseg teh dejavnosti izvaja podjetje samo, je odvisno od tega, koliko so dejavnosti eksternalizirane oz. oddane zunanjim partnerjem v izvajanje.
6. *Kapital*; vrste kapitala, ki ga podjetja uporabljajo, so: finančni kapital (npr. denarni tokovi), fizični kapital (npr. polizdelki, infrastruktura), intelektualni kapital (npr. patenti, tiho znanje), človeški kapital (npr. delo, sposobnosti, motivacija), socialni in odnosni kapital (npr. skupne norme, lojalnosti blagovnim znamkam) in naravni kapital (npr. čist zrak, biotska raznovrstnost).
7. *Partnerji in dobavitelji*; mreža partnerjev in dobaviteljev, ki omogoča delovanje poslovnega modela. Organizacija lahko vzpostavi

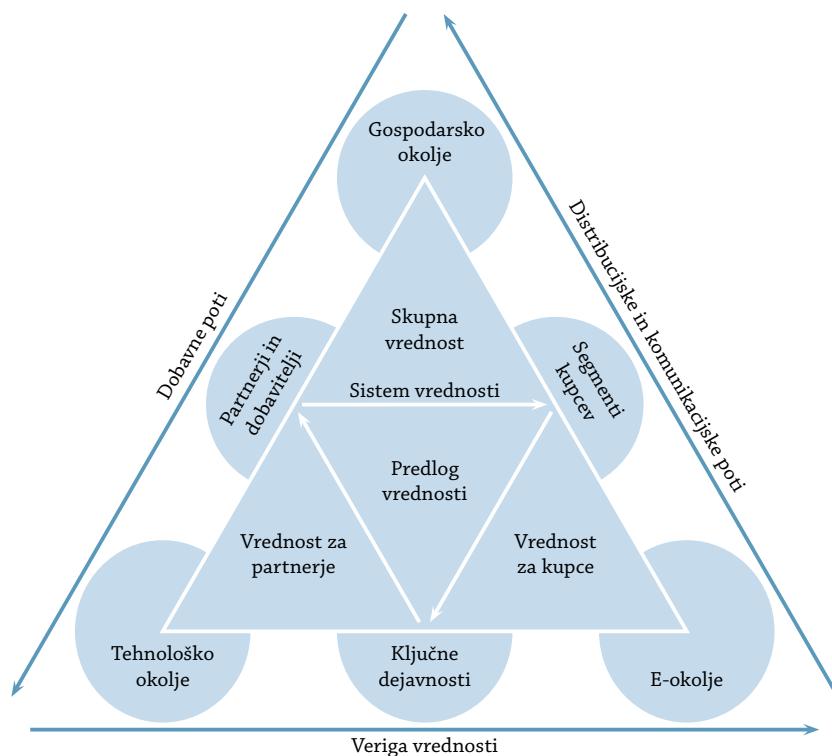
različne oblike partnerstva, kot so skupna vlaganja, omrežje, konzorcij, strateško zavezništvo in trgovsko združenje (Barringer in Harrison 2000).

Štirje povezovalni elementi VT so:

1. *Oskrbovalne in nabavne poti*; vključujejo mrežo kanalov, prek katerih se dostavlja blago in storitve za podjetja.
2. *Veriga vrednosti*; predstavlja zbir vseh dejavnosti, ki jih podjetje izvaja v okviru načrtovanja, proizvodjanja in ponudbe proizvodov. Pri tem prihaja do preoblikovanja razpoložljivega kapitala podjetja.
3. *Distribucijske in komunikacijske poti*; predstavljajo odnosna razmerja, ki jih podjetje vzpostavi s svojimi segmenti kupcev, in poti, ki jih to uporablja za dostavljanje proizvodov do slednjih. Komunikacijske poti obsegajo različne medije in načine komuniciranja, ki jih podjetje uporablja zato, da poroča o svoji dejavnosti svojim kupcem in širši družbi.
4. *Sistem vrednosti*; skladno s Porterjevo (1985) definicijo vrednostnega sistema velja, da se dodana vrednost ustvarja v trikotniku med partnerji oz. dobavitelji, kupci in podjetjem. Kupci so neposredni uporabniki ustvarjene vrednosti, lahko pa tudi njeni sokreatorji. Za ustvarjanje vrednosti pa ključni partnerji in dobavitelji. Ti zagotavljajo tiste vrste kapitala, ki jih podjetje ne more razviti samo ali pa bi bil razvoj tega kapitala za podjetje dražji, kot je njegova nabava na tržišču.

Sklep

Radikalne družbene spremembe, spodbujene z uničevanjem neobnovljivih naravnih virov, zahtevajo spremembo poslovnega odnosa in načinov poslovanja. V središču teh sprememb leži poslovni model. Ta zajema bistvene značilnosti poslovanja v celovit sistem in predstavlja prenos strategije v operativno izvajanje. Poslovni model ima tako neposreden vpliv na učinke podjetja, ki se odražajo na tržišču in širše v družbi. VT predstavlja poslovni model, ki omogoča in spodbuja bolj trajnostno poslovanje, kot je to značilno v sedanji praksi. V zvezi s tem je glavna smer sprememb vsekakor premik iz gospodarske paradigme neomejene rasti v ekološko paradigmo trajnostnega razvoja (tj. usklajenega, uravnoteženega razvoja) s sprejemanjem etične odgovornosti za sedanje in prihodnje generacije. V tem novem sistemu odnosov podjetja do



Slika 1.1 Vrednostni trikotnik VT

naravnega okolja se oblikuje tudi njuna pozitivna medsebojna soodvisnost. Namesto okrnitve narave trend civilizacije ustvarja ekološke družbe in se pojavlja kot model vrednosti, ki potrebuje poslovno sprejetost. Glavni zagon tega procesa je ohranjanje življenja in zavračanje dobička na račun uničevanja narave. Razmere, v katerih je ustvarjanje dobička postavljeno nad življenje kot najvišjo vrednoto družbe, ustvarja ekološko tveganje prekomernega uničevanja narave in planeta kot takega – vključno z ljudmi, ki na tem planetu živimo.

Ob tem je treba upoštevati dejstvo, da neoklasična ekonomska paradigma, na kateri sloni večina poslovnih modelov, s primesmi ekološke paradigme ne more dati potrebnih rešitev. Prevladujoči poslovni modeli odražajo temeljno korporacijsko strukturo, da ima finančni kapital privilegij nad delom, naravo in skupnostjo. Preoblikovati je zato potrebno poslovne modele na način, da ti ustrezajo logiki ohranjanja narave, in ne prevladujoči logiki trga. V tem smislu VT ne spodbija obstoječega ekonomskega reda, ampak nam daje trdno osnovo za tovrstni premi-

slek in spreminjanje ravnanja podjetja, kar je praktični korak naprej v procesu razvoja uspešnih poslovnih ekosistemov v skladu s trajnostno paradigmo.

Literatura

- Afuah, A. 2004. *Business Models: A Strategic Management Approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Afuah, A., in C. Tucci. 2003. *Internet Business Models and Strategies*. Boston: McGraw-Hill.
- Al-Debei, M. M., in D. Avison. 2010. »Developing a Unified Framework of the Business Model Concept.« *European Journal of Information Systems* 19: 359–376.
- Amit, R., in P. J. H. Schoemaker. 1993. »Strategic Assets and Organizational Rent.« *Strategic Management Journal* 14: 33–46.
- Amit, R., in Zott, C. (2002). »Value Drivers of e-Commerce Business Models.« V *Creating value: Winners in the New Business Environment*, ur. M. A. Hitt, R. Amit, C. Lucier, and R. D. Nixon, 15–47. Oxford: Blackwell.
- Amit, R., in R. Zott. 2001. »Value Creation in e-Business.« *Strategic Management Journal* 22: 493–520.
- Barney, J. B. 1991. »Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.« *Journal of Management* 17: 99–120.
- Barney, J. B. 2001. »Is the Resource-Based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes.« *Strategic Management Journal* 26: 41–56.
- Barringer, B. R., in J. S. Harrison. 2000. »Walking a Tightrope: Creating Value Through Interorganizational Relationships.« *Journal of Management* 26: 367–403.
- Bouwman, H., T. Haarker in H. de Vos. 2005. *Designing Business Models: A Practical and Holistic Approach*. Enschede: Telematica Institute.
- Buttle, F. 2009. *Customer Relationship Management*. Burlington, MA: Elsevier.
- Casadesus-Masanell, R., in J. E. Ricart. 2007. »Competing through Business Models.« Working Paper, IESE Business School, University of Navarra, Pamplona.
- Casadesus-Masanell, R., in J. E. Ricart. 2010. »From Strategy to Business Models and Onto Tactics.« *Long Range Planning* 43: 195–215.
- Chesbrough, H. W. 2007. »Business Model Innovation: It's Not Just about Technology Anymore.« *Strategy and Leadership* 35: 12–17.
- Chesbrough, H. 2010. »Business Model Innovation: Opportunities and Barriers.« *Long Range Planning* 43: 354–363.

- DaSilva, C. M., in P. Trkman. V tisku. »Business Model: What It Is and What It Is Not.« *Long Range Planning* <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- Dave, U. 1998. »Business Modelling and Simulation.« *Journal of the Operational Research Society* 49: 180–181.
- Dyer, J. H., in H. Singh. 1998. »The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage.« *Academy of Management Review* 23: 660–679.
- Fielt, E. 2011. *Towards Service-Oriented Business Models*. Brisbane: Smart Services.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.
- Gaedicke, J. C. 2012. »The Business Model in Context of Business Strategy: A Framework Proposition for Connecting Business Model and Business Strategy.« Magistrska naloga, University of Twente.
- Gordijn, J. 2002. »Value-Based Requirements Engineering: Exploring Innovative E-Commerce Ideas.« Doktorska disertacija, Vrije University.
- Gordijn, J., H. Akkermans in H. van Vliet. 2000. »Business Modeling is Not Process Modeling.« V *Conceptual Modeling for E-Business and the Web*, ur. S. W. Liddle in H. C. Mayr, 40–51. Berlin: Springer.
- Hamel, G. 2000. *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- International Integrated Reporting Council. 2013. »The International <IR> Report.« <http://www.theiirc.org/international-ir-framework>
- Jarillo, J. C. 1988. »On Strategic Networks.« *Strategic Management Journal* 9: 31–41.
- Johnson, M. W., C. M. Christensen in H. Kagermann. 2008. »Reinventing Your Business Model.« *Harvard Business Review* 86: 50–59.
- Lambert, S. C. 2012. »Deconstructing Business Model Frameworks Using a Reference Model.« Working Paper 4, Centre for Accounting, Governance and Sustainability Occasional Working Papers, University of South Australia, Adelaide.
- Leem, C. S., H. S. Suh in D. S. Kim. 2004. »A Classification of Mobile Business Models and Its Applications.« *Industrial Management and Data Systems* 104: 78–87.
- Leibold, M., G. Probst in M. Gibbert. 2002. *Strategic Management in the Knowledge Economy*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Linder, J., in S. Cantrell. 2000. »Changing Business Models: Surveying the Landscape.« Working Paper, Accenture Institute for Strategic Change, Cambridge, MA.

- Magretta, J. 2002. »Why Business Models Matter.« *Harvard Business Review* 80: 3–8.
- Mäkinen, S., in Seppänen, M. (2007). »Assessing Business Model Concepts with Taxonomical Research Criteria: A Preliminary Study.« *Management Research News* 30: 735–746.
- Markides, C., in C. D. Charitou. 2004. »Competing with Dual Business Models: A Contingency Approach.« *The Academy of Management Executive* 18: 22–36.
- Markides, C. C. 1999. »Six Principles of Breakthrough Strategy.« *Business Strategy Review* 10: 1–10.
- Morris, M., M. Schindehutte in J. Allen. 2005. »The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective.« *Journal of Business Research* 58: 726–735.
- Nielsen, C., in M. Lund. 2012. *Business Models: Networking, Innovating and Globalizing*. Copenhagen: Ventus.
- Osterwalder, A. 2004. »The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach.« Doktorska disertacija, University of Lausanne.
- Osterwalder, A., in Y. Pigneur. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ouyang, C., M. Dumas, W. M. P. Aalst, A. H. M. T. Hofstede in J. Mendling. 2009. »From Business Process Models to Process-Oriented Software Systems.« *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology (TOSEM)* 19 (1): članek 2.
- Porritt, J. 2007. *Capitalism as if the World Matters*. London: Earthscan.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 2001. »Strategy and the Internet.« *Harvard Business Review* 79: 62–78.
- Porter, M. E., in M. R. Kramer. 2011. »Creating Shared Value.« *Harvard Business Review* 89: 62–77.
- Seddon, P. B., G. P. Lewis, P. Freeman in G. Shanks. 2004. »The Case for Viewing Business Models as Abstractions of Strategy.« *Communication of the Association for Information Systems* 13: 427–442.
- Shafer, S. M., H. J. Smith in J. C. Linder. 2005. »The Power of Business Models.« *Business Horizons* 48: 199–207.
- Steurer, R., M. E. Langer, A. Konrad in A. Martinuzzi. 2005. »Corporations, Stakeholders and Sustainable Development 1: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations.« *Journal of Business Ethics* 61: 263–281.

- Tavlaki, E., in E. Loukis. 2005. »Business Model: A Prerequisite for Success in the Network Economy.« V Predstavljeno na 16th International Conference on Electronic Commerce, Bled, 6.–8. junij.
- Teece, D. J. 2010. »Business Models, Business Strategy and Innovation.« *Long Range Planning* 43: 172–194.
- Venkatraman, N., in J. C. Henderson. 1998. »Real Strategies for Virtual Organizing.« *Sloan Management Review* 40: 33–47.
- Voelpel, S., M. Leibold, E. Tekie in G. von Krogh. 2005. »Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: How Managers Can Change Industry Rules by Sense-Testing Their Business Models.« *European Management Journal* 23: 37–49.
- Weill, P., T. W. Malone in T. G. Apel. 2011. »The Business Models Investors Prefer.« *MIT Sloan Management Review* 52: 17–19.
- Winter, S. G., in G. Szulanski. 2001. »Replication as Strategy.« *Organization Science* 12: 730–743.
- Yip, G. S. 2004. »Using Strategy to Change Your Business Model.« *Business Strategy Review* 15: 17–24.
- Zimmerer, T. W., in N. M. Scarborough. 2002. *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. 3. izd. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Zott, C., in R. Amit. 2007. »Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms.« *Organization Science* 18: 181–199.
- Zott, C., R. Amit in L. Massa. 2011. »The Business Model: Recent Developments and Future Research.« *Journal of Management* 37: 1019–1042.

2 Štiridimenzionalni koncept trajnostnosti in razvoj inovativne ekonomije

Andrej Bertoneelj

Konec devetdesetih, torej samo pred desetletjem in pol, se je začelo širše in poglobljeno razmišljati o planetarno zasnovani razvojni strategiji. Svetovna komisija za okolje in razvoj pri Združenih narodih je v poročilu leta 1987 prvič vsebinsko opredelila pojem trajnostni razvoj (ang. *sustainable development*) kot »obliko razvoja ali napredka, ki zadovoljuje potrebe sedanjosti, ne da bi ogrožala prihodnje generacije pri zadovoljevanju njihovih potreb« (United Nations World Commission on Environment and Development 1987, 43). Trajnostnost (trajnost) pomeni nekaj ohranjati oz. vzdrževati v daljšem časovnem obdobju, zato kot sopomenko pogosto navajamo besedo vzdržnost.

Kljub vsebinski večplastnosti pojma trajnostnosti je njegova civilizacijska sporočilna vrednost nedvoumna. Gre za naše preživetje, zato smo se z namenom, da bi se izognili zatezujoči entropijski zanki, končno pohenotili v stališču, da planet Zemlja potrebuje dolgoročno uravnotežen razvoj. Ta razvoj je lahko le trajnosten, v dinamičnem ravnotežju med blaginjo in pravičnostjo ob hkratni sonaravnosti. Govorimo o trajnostnosti (trajnosti) kot konceptu in sonaravnosti kot udejanjenju. Trajnostnost temelji na večnamenskosti, vsak sistem služi več namenom in več uporabnikom hkrati. Ti uporabniki pa nismo izključno ljudje. Z besedo sonaravnost (ang. *naturally harmonised*) tako poudarjamo način za ohranjanje naravnega kapitala, torej naravi in okolju trajno prilagojeno delovanje družbe (Plut 2002).

Izčrpavanje planeta Zemlja pomeni rast brez prihodnosti. Naš planet ni nikogaršnja lastnina, z njim moramo ravnati odgovorno. Potrebujemo večdimenzionalno razmišljanje, ki poleg ekonomskih dejavnikov upošteva in vključuje tudi družbene, okoljske in kulturne dejavnike razvoja. Prvotni enodimenzionalni vzorec razmišljanja in poslovni modeli, ki so gradili predvsem ali celo izključno na ekonomsko-finančnih učinkih, na zmotnem prepričanju o zmožnosti gospodarstva za ne-

skončno in neomejeno, lahko bi rekli marsikdaj kar brezobzirno rast (Katz 2002) in ustvarjanje dobičkov, nas je pripeljal v stanje ponavljajočih se globokih ekonomskih, družbenih in moralnih kriz. Poslovni modeli izključno količinske usmerjenosti in neomejene rasti materialnih dobrin so se pokazali za dolgoročno nevzdržne iz ekonomskega, družbenega, okoljskega in kulturnega vidika.

Trajnostni sonaravni razvoj ni samo varovanje okolja, poleg ekonomskih in okoljskih vidikov razvoja mora širše obravnavati tudi družbenopolitične in kulturne vidike razvoja. Odgovorni gospodarski razvoj zato zahteva nove pristope in načine razmišljanja, pa tudi spremembo vrednot, ne samo na ravni podjetij, temveč celotne družbe.

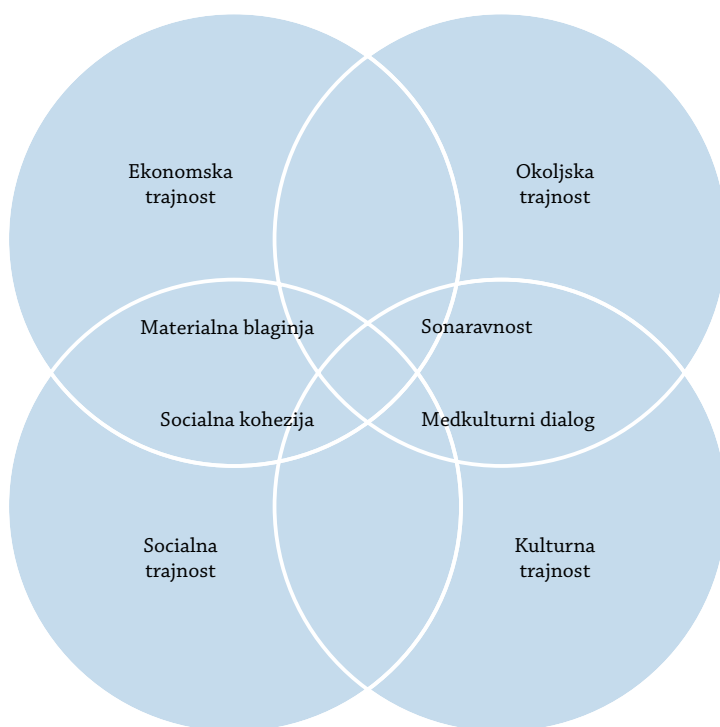
Lele (1991), Loucks in Gladwell (1999), Bell in Morse (2003), Musson (2013) ter številni drugi raziskovalci opredeljujejo trajnostni razvoj kot povezanost in soodvisnost treh sicer tradicionalno ločenih segmentov: gospodarstva, okolja in družbe. Tej najpogosteje navajani tridimenzionalni opredelitvi trajnostnosti (Loucks in Gladwell 1999) se v zadnjem času dodaja še četrto dimenzijo trajnostnega razvoja – kulturo (Bervar v tisku):

- razvoj, ki omogoča vzdržen tok materialnih dobrin, ki izhajajo iz naravnih virov planeta (gospodarska trajnostnost),
- razvoj, ki ne uničuje vitalnih oskrbnih sistemov planeta (zraka, vode, prsti) in bioloških sistemov (okoljska trajnostnost),
- razvoj, ki omogoča pravično blaginjo človeštva in medgeneracijsko pravičnost (družbena/socialna trajnostnost),
- razvoj, ki omogoča kulturno raznolikost in medkulturni dialog (kulturna trajnostnost).

Govorimo o štirih stebrih trajnostnega razvoja, ki pomeni dolgoročno izboljšanje vseh sestavin blaginje, in sicer odgovorno in uravnoteženo povečevanje ekonomske, socialne, kulturne in okoljske blaginje sedanje generacije, brez ogrožanja možnosti razvoja in napredka prihodnjih generacij.

Govorimo o trajnostnem napredku, in ne le trajnostnem razvoju, in kaže razlikovati med dvema tipoma gospodarske rasti, količinsko in kakovostno, »pametno«, s pomočjo tehnoloških izboljšav in institucionalnih sprememb (Plut 2010).

Čas je, da parcialno razumevanje trajnostnega razvoja nadgradimo s celostnim (holističnim) pristopom, ki vključuje tudi kulturne vidike trajnostnega razvoja. Četrty (enakovredni) steber trajnostnega razvoja



Slika 2.1 Štiridimenzionalni model trajnosti

mora postati »kultura, ki naj ne bo le sopotnica, postati mora njegova aktivna (so)usmerjevalka – in še več: generator medkulturnega trajnostnega dialoga in razvoja. Človeštvo namreč potrebuje četrto dimenzijo, dimenzijo smisla« (Bervar v tisku). Kultura je s široko razvejano dejavnostjo v praksi že postala pomemben dejavnik trajnostnega razvoja, mogoči sta dve poti umeščanja vidikov njenega prispevka k trajnostnemu razvoju (Bervar v tisku):

- prvo, obstoječe, predstavlja horizontalno vključevanje v druge politike, ki prispevajo k trajnostnemu razvoju,
- drugo, bolj ambiciozno, predstavlja uveljavitev stališča, da kultura kot celosten in kompleksen sistem vrednot in razvojnih potencialov predstavlja pomemben samostojni steber trajnostnega razvoja naše družbe.

Pomeni prehod od trenutnih enodimenzionalnih, v redkih primerih dvo- do tridimenzionalnih, k štiridimenzionalnim konceptom trajnosti. Ta koncept namreč omogoča hkratnost ali vsaj zmanjševanje

nasprotij med gospodarskim razvojem in kakovostjo bivanja ter osebnostnim udejstvovanjem. Pomeni prehod od politik odvisnosti k politikam trajnostne (samo)zadostnosti. Pomeni prehod v nov vrednostni sistem družbe in udejanjanje, zasnovano na etiki in medkulturnem dialogu.

Za celostno preobrazbo je potreben holističen pristop, končni cilj nove politike mora biti večja in vzdržna blaginja vseh ljudi. Oblikovati moramo (nove) poslovne modele, ki gradijo na konceptu trajnostnosti. Gospodarska dejavnost mora biti trajnostnostna, ne sme uničevati naravnega okolja, brez škodljivih učinkov na zdravje ljudi in zmanjševanja biotske raznolikosti. Materialno blaginjo mora človeštvo dosegati brez uničevanja svojega naravnega okolja, naravni kapital smo namreč prejeli v upravljanje od prejšnje generacije in ga bomo predali prihodnji. Skrb za okolje ni ovira gospodarski rasti, ravno nasprotno, le-ta je postala nevzdržna prav zaradi preobremenjenosti ekosistemov, saj jih je kar 60 odstotkov izkoriščenih netrajnostno. Prihodnja gospodarska rast mora postati »zelena« (United Nations Department of Economic and Social Affairs 2013), učinkovito upravljanje z omejenimi viri in kompleksnostjo njihovih interakcij pa postaja zmagovalni dejavnik.

Evropsko gospodarstvo je ujeta v nevzdržnem modelu rasti, ki je nastal še v obdobju industrijske revolucije. Porabimo bistveno preveč virov, kar 15 ton letno na prebivalca – od tega se jih kar pet ton spremeni v odpadke, polovica teh pa konča na odlagališčih. Intenzivna raba naravnih virov bo najpomembnejši omejitveni dejavnik, ki bo v prihodnje določal našo sposobnost za rast, saj uvozimo več kot 60 odstotkov energije, številne surovine in redke kovine ter večino tega, kar potrebujemo za izdelavo visokotehnoloških proizvodov. Cene virov iz leta v leto naraščajo in so nestabilne, primorani bomo v proizvodnjo izdelkov z manjšo porabo vode, energije in surovin. Ali pa v proizvodnjo izdelkov, ki jih je mogoče znova uporabiti ali reciklirati (Potočnik 2013).

To pa zahteva trajno prilagajanje podjetij in sonaravnost njihovega delovanja (Plut 2004). Pomeni prehod iz linearnega gospodarstva, ki intenzivno (nemalokrat celo neodgovorno) ravna z obstoječimi viri po načelu »viri – izdelki – odpadki« v krožno (ciklično) gospodarstvo (ang. *circular economy*), tj. gospodarstvo, ki odgovorno ravna z viri, zmanjšuje njihovo uporabo (ang. *reduce*), jih ponovno uporablja (ang. *reuse*) ter reciklira (ang. *recycle*), kar opredeljuje 3R-model (Scott 2007).

Preobrazba v nizkoogljično gospodarstvo je nujna, če si želimo ohraniti (globalno) konkurenčnost; Evropska unija se je zavezala, da bo do

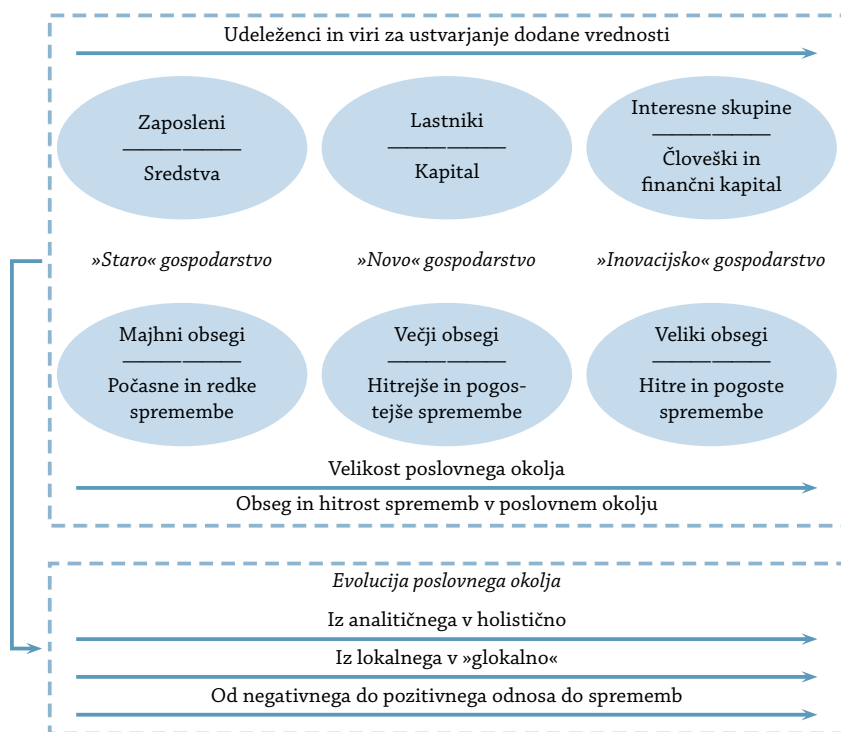
leta 2050 zmanjšala emisije toplogrednih plinov za 80 do 95 odstotkov glede na raven leta 1990 (Evropska komisija 2011). Ekološka ozaveščenost posameznih sektorjev ni dovolj (npr. zbiranje in predelava odpadkov, čiščenje vode, zraka, ipd.), potrebna je preobrazba v vseh ekonomskih sektorjih. Krožno gospodarstvo dela v sozvočju z naravo, je gospodarstvo, v katerem odpadki iz ene industrije postanejo surovina za drugo.

Za preobrazbo v gospodarstvo, ki temelji na znanju – to je dolgoročni strateški cilj EU (in Slovenije kot njene članice), ki si želi postati vodilno svetovno gospodarstvo –, je potrebno preoblikovanje v smeri inovacijskega gospodarstva, ki generira nove tehnologije in kjer je gospodarstvo v nekaterih sektorjih visoko inovativno (Bertoncelj idr. 2011; Porter, Sachs in McArthur 2002).

V današnjem času smo priča preobratu v načinu vodenja in upravljanja podjetij. V sodobnih poslovnih sistemih, katerih ključni ustvarjalci in izvajalci smo ljudje, veljajo evolucijski zakoni, neodvisno od stopnje avtomatizacije in informatizacije. Ne glede na pojavne oblike poslovnih sistemov zato spodbujamo razmišljanje o novih priložnostih v smeri sonaravnega razvoja podjetij. Stare paradigme in vedenjski vzorci, ki so bili učinkoviti v prejšnjem sistemu, niso več ustrezni.

Potočnik (v tisku) navaja, da se je »v zadnjih dveh stoletjih v industrializiranem delu sveta razvil model razvoja, ki je slonel na rabi neomejene količine poceni virov. Rast se je zrcalila v izjemnih dosežkih, neverjetnem izboljšanju zdravja in kakovosti življenja, vendar je bilo to dostopno samo manjšemu delu prebivalstva planeta. Model, ki omogoča najbogatejšim 20 odstotkom porabiti šestdesetkrat več kot najrevnejšim 20 odstotkom, je preživet. Ker bo prihodnja rast odvisna od našega uspeha uporabe obstoječih omejenih virov, moramo v razvitih državah spremeniti proizvodne in potrošniške navade, v tistih, ki se hitro razvijajo, pa morajo ubrati drugačne razvojne poti«.

Odklanjanje sprememb se umika upravljanju sprememb, ta pojav pa bo v prihodnosti še izrazitejši. Majhne (lokalne) trge zamenjujejo veliki trgi in svet postaja en velik globalni trg. Ne spreminja se le velikost trga, temveč tudi obseg in hitrost sprememb. Kar se je včasih spreminjalo redko, v razmiku desetletij, in je bilo najprej lokalno pogojeno, se sedaj spreminja z osupljivo hitrostjo in hkrati na vsem svetu. Obseg sprememb postaja vseobsegajoč in nenehen. Sodobni mega trendi, kot so internacionalizacija, informatizacija, inovativnost in relacijsko trženje, imajo velik vpliv na bistvo organizacijskega delovanja, kar je odgovor na



Slika 2.2 Evolucija poslovnega okolja (povzeto po Bertoncelj, Kovač in Bertoncel 2009)

nenehne spremembe v okolju. Sposobnost in hitrost prilagoditve podjetja na spremembe v poslovnem okolju postajata ključni dejavnik uspeha v boju za preživetje. Govorimo o sposobnosti dinamičnega prilagajanja podjetij (ang. *dynamic adaptation*).

Procesi preobrazbe poslovnega okolja so navidezno samostojni, analiza realnega stanja pa pokaže, da so v resnici tesno povezani med seboj. Za vsako fazo preobrazbe veljajo značilna poslovna pravila, viri in vzvodi, ki jih, če si prizadevamo za stabilni dolgoročni razvoj, ne smemo in ne moremo preskočiti. Nova evolucijska faza je povezana z razvojem družbene nadstavbe in se pojavi šele, ko so v širšem družbenem okolju zanjo ustvarjene ustrezne razmere, tj. stopnja razvitosti poslovnih znanj, ozaveščenost posameznikov, odnos do okolja ipd. To pomeni, da se s pojavom nove evolucijske faze značilnosti prejšnje zlijejo z njenimi značilnostmi. Morda je čas, da na poslovne sisteme nehamo gledati kot na nekaj umetnega, ampak jih sprejmemo kot eno od naravnih oblik

sobivanja in razvoja. Osredotočenje upravljanja in vodenja se spontano premakne s funkcij in procesov bližje človeku, na odnose.

Na začetku dvajsetega stoletja, v razmerah »starega« gospodarstva (ang. *old economy*), so podjetja ustvarjala novo vrednost z delavnostjo, tj. marljivo delovno silo. Z ukrepi za izboljševanje učinkovitosti operativnih funkcij (avtomatizacijo proizvodnih procesov in sredi prejšnjega stoletja tudi njihovo informatizacijo) so poslovni sistemi ustvarjali ustrezne razmere za zagotavljanje zmagovalnega dejavnika na trgu, tj. ustrezno produktivnost. Nenehno povečevanje produktivnosti je omogočalo ustvarjanje konkurenčne lastne cene in s tem oblikovanje konkurenčnega položaja na trgu.

Povečevanje produktivnosti (delavnosti) danes ne zagotavlja več dovolj visoke dodane vrednosti, potreben je nov poslovni vir za njeno ustvarjanje. Prevladala je ugotovitev, da sta to znanje in prožnost organizacijskih struktur. Zaradi uveljavitve znanja vlogo zmagovalnega dejavnika na trgu začenja prevzemati kakovost. Postavljajo se temelji za »novo« gospodarstvo (ang. *new economy*), poteka prehod iz produktno usmerjenega načina poslovanja k poslovanju, ki je usmerjeno k stranki, to pa zahteva organizacijske spremembe na področju struktur in stilov vodenja. Bolj poudarjeni so procesi; stanje kliče po novih oblikah povezovanja. Od posloводства se pričakuje, da obvladuje upravljanje in uporabljanje (omejenih) virov, v nasprotju s strategijami stare ekonomije, ki poudarja formalne povezave in nujnost lastništva lastnih virov. V ospredje stopi človek, ki kot nosilec znanja ustvarja razmere za nadaljnjo rast in razlikovanje na trgu. Voditeljstvo kot koncept postane pomemben element uspešnosti podjetij, dinamika zahteva veliko širše aktiviranje zaposlenih v procese strateškega razmišljanja (Kelly 1999).

Vir ustvarjanja nove vrednosti v razmerah »inovacijskega« gospodarstva (ang. *innovative economy*) postane kreativnost, vzvod za oblikovanje zmagovalnih dejavnikov na trgu pa kreativnost in inovativni procesi. Inovativna okolja (ang. *innovative environments*) so izzivi današnjega časa, voditelji vse bolj skrbijo za ustrezno delovno okolje in pravila igre, manj za proces (Organisation for Economic Co-Operation and Development 2013). Le učinkovita raba intelektualnih virov omogoča nenehne izboljšave. Zaradi tega prihaja do sprememb v obnašanju poslovnih sistemov na vseh ravneh vodenja, upravljanja in izvajanja – za kar potrebujemo kreativne zaposlene, ki so vključeni v procese strateškega razmišljanja in so sposobni z drugimi sodelavci jasno komunicirati o novi vrednoti, kreativnosti in inovativnosti.

Potočnik (v tisku) navaja, da je »namesto boja proti moči kapitala nujno izkoristiti sile trga in inovativno sposobnost gospodarstva za preboj na pot, ki bo trajnostna tako gospodarsko, finančno in družbeno kot tudi okoljsko. V tem trenutku je predvsem pomembno prevzeti pobudo, in tisti, ki bodo to storili med prvimi, bodo tudi največ pridobili«.

V procesu preobrazbe lahko preživijo in so uspešni le tisti, ki so se sposobni prilagoditi razmeram, katerim je znanje glavni in ključni dejavnik uspešnosti. Človeški kapital postaja bolj pomemben kot finančni kapital. Bertoncelj, Kovač in Bertoncel (2009) ter Roblek idr. (2014) so oblikovali konceptualna ogrodja, s katerimi so opredelili dinamične procese prilagoditve podjetij v hitro spreminjajočih se poslovnih okolišjih ter pomen stopnje sposobnosti prilagoditve, dejanske pripravljenosti na preobrazbo in hitrost adaptacije. Pojasnili so učinke in pomen tekmovalne diferenciacije podjetij ter pomen prilagoditvene sposobnosti in odzivnosti sodobnih podjetij pri prehodu v inovativno ekonomijo prihodnosti (preglednica 2.1).

S stališča optimizacije virov je pomembno, da podjetje čim večjo količino izdelava čim ceneje, saj to pomeni nižanje stroškov na proizvedeno enoto, in s tem večjo učinkovitost. Večja produktivnost s stroškovno optimizacijo pomeni konkurenčno prednost.

S stališča vrednosti in vrednot je pomembno razumevanje sodobnih usmeritev, ko si prizadevamo za uravnoteženost med poslovnim in osebnim življenjem, na delovnem mestu nočemo prejemati le plače, temveč si želimo ustvarjalno okolje in možnost samouresničevanja. Naše odločitve niso izključno racionalne (kakovost za pravo ceno), marsikdaj so emocionalne, utemeljene na naših nazorih (kupujemo le okolju prijazne izdelke itd.). Delovno okolje v ožjem pomenu se spreminja v okolje sobivanja in sodelovanja, kar so pomembne vrednote. V ospredje prihajajo vrednote v najširšem pomenu.

S stališča udeležencev v »novi« ekonomiji še vedno prevladuje paradigma maksimiranja vrednosti za lastnike. Vse je podrejeno tej ideji, velikokrat tudi na račun kratkoročnih učinkov. Tak pristop je preveč enostranski (lastniki so le ena interesna skupina) in ne upošteva drugih dejavnikov v okolju. V »inovacijski« ekonomiji pa prevladajo večfunkcijski odnosi med vsemi interesnimi skupinami (deležniki).

S stališča rasti obsegov poslovanja je v sodobnem okolju več povezovanja, poleg kapitalskega (ob hkratni notranji rasti) so vse pogostejša partnerstva, ki temeljijo na človeškem kapitalu. Poleg stroškovne optimizacije postajata pomembni tudi optimizacija intelektualnih virov in

Preglednica 2.1 Značilnosti starega, novega in inovacijskega gospodarstva

»Staro« gospodarstvo (1980–2006)	»Novo« gospodarstvo (2006–2008)	»Inovacijsko« gospodarstvo (2008–2040)
Taylorjev hierarhični sistem.	Plosko podjetje.	Vitko in virtualno podjetje, mreženje.
Finančni kapital, proizvodni obrati, materialne dobrane.	Finančni in socialni kapital v obliki talentiranih ljudi, ki sami ustvarjajo delovna mesta, težnja k večji neodvisnosti od kulture starejših generacij.	Socialni kapital, poudarek na trajnostnem razvoju naravnih dobrin, težnja k socialni pravičnosti in manj stresnim delovnim okoljem.
Industrijski sektor.	Sektorska razpršenost, grozdenje med seboj povezanih dejavnosti.	Socialna omrežja, grozdenje različnih dejavnosti med seboj z namenom iskanja novih rešitev, zunaj danih okvirov posamezne znanosti.
Produktivnost.	Dobičkonosnost.	Inovativnost.
Količina.	Kakovost.	Kreativnost.
Proizvodnja odvisna od fosilnih goriv.	Komunikacijska odvisnost.	Komunikacijska odvisnost, trajnostni razvoj virov.
Dolgoročno načrtovanje poslovanja, malo sprememb samo na operativni ravni ter postavitev proizvodnje na enem mestu.	Kratkoročno načrtovanje poslovanja, več hitrejših sprememb, tako na operativni kot strateški ravni poslovanja.	Načrtovanje poslovanja zaradi nenehnih sprememb, ki zahtevajo stalne spremembe na vseh ravneh poslovanja, ni več mogoče.
Uspešnost, dosežena na podlagi konkurenčne prednosti določenih virov in znanj, delovna sila je izobražena za posamezno funkcijo v proizvodnem procesu.	Uspešnost, odvisna od zmožnosti učenja in prilagajanja podjetij in kadrov razmeram na trgu.	Uspešnost, odvisna od sposobnosti razvoja in uporabe intuicije.

Nadaljevanje na naslednji strani

njihova učinkovita raba. S tem pa se ustvarjena vrednost ne deli le med lastnike (na primer delničarje), temveč med širši krog deležnikov (vse pomembne interesne skupine). Podjetja niso le ustvarjalci vrednosti, temveč tudi družbeno odgovorni subjekti, ki imajo posluš za širše družbeno okolje in delujejo v skladu z etičnimi normami. Sodobna podjetja nimajo več stroge hierarhične strukture, temveč se razvijajo v smeri učeče se organizacije.

Značilnost sedanjega časa postaja inovacijsko podjetništvo, ki teme-

Preglednica 2.1 *Nadaljevanje s prejšnje strani*

»Staro« gospodarstvo (1980–2006)	»Novo« gospodarstvo (2006–2008)	»Inovacijsko« gospodarstvo (2008–2040)
Konkurenčnost se dosega na račun nižanja stroškov poslovanja, nizkih davkov in nižanja stroškov dela.	Konkurenčnost se dosega s selitvijo podjetij v kraje, kjer so talentirani kadri, primerno poslovno okolje, ki omogoča razvito poslovno in družbeno infrastrukturo, ki omogoča razvoj poslovnih partnerstev in nudi izobražene kadre z idejami.	Infrastrukturno razvito okolje z dobro razvitim javnim transportom, hitrimi in dostopnimi spletnimi povezavami in kulturnim okoljem, ki omogoča osebni razvoj posameznika.
Znanje skoncentrirano v managementu.	Znanje skoncentrirano v zaposlenih v podjetjih.	Znanje shranjeno zunaj podjetij, prosto javno dostopno.
Trg dela je pretežno regionalni.	Trg dela postane globalen, veliko fizičnih selitev kadra po svetu.	Globalen trg dela, vendar virtualizacija poslovanja omogoča učenje in delo od doma.
Ekonomski razvoj vodi država, kjer velik državni aparat pomeni dober javni servis.	Partnerske povezave med podjetji, državo in neprofitnim sektorjem.	Zmanjšanje državnega aparata na minimum, prevzem funkcij države s strani neprofitnega sektorja s podporo podjetij in prehod na e-državo, e-izobraževanje ipd.

Povzeto po Roblek, Meško, Pejić-Bach in Bertoncelj (2014).

lji na razvoju in raziskavah, deregulaciji, večjem financiranju s tveganim kapitalom in mednarodni zaščiti intelektualne lastnine (United Nations Economic Commission for Europe 2012). Pomembno je mreženje podjetij kot strateško orodje, ki omogoča pridobivanje znanja in informacij in povezuje ljudi z znanjem v sodobni družbi znanja. Omrežje podjetij omogoča ustvarjanje sinergij pri soupravljanju informacij, znanja in človeških virov. Znanje in informacije so namreč ključni dejavniki uspeha v »inovacijskem« gospodarstvu.

Literatura

- Bell, S., in S. Morse. 2003. *Measuring Sustainability*. London: Earthscan.
- Bertoncelj, A., M. Meško, A. Naraločnik in B. Nastav. 2011. *Trajnostni razvoj organizacije: ekonomski, družbeno-politični in ekološki vidiki*. Ljubljana: GV založba.

- Bertoncelj, A., D. Kovač in R. Bertoncel. 2009. »Success Factors and Competencies in Organisational Evolution.« *Kybernetes* 38 (9): 1508–1517.
- Bervar, M. V tisku. »Kultura za trajnostni razvoj« V: *Trajnostni razvoj: ekonomski, družbeni in okoljski vidiki*, ur. A. Bertoncelj.
- Evropska komisija. 2011. »Nizkoogljični in konkurenčni energetske sektor.« http://ec.europa.eu/news/energy/111219_sl.htm.
- Katz, B. 2002. »Smart Growth: The Future of the American Metropolis? Centre for Analysis of Social Exclusion.« Case Paper 58, London School of Economics, London.
- Kelly, K. 1999. *New Rules for the New Economy*. New York: Penguin.
- Lele, S. M. 1991. »Sustainable Development: Critical Review.« *World Development* 19 (6): 607–621.
- Loucks, D., in J. Gladwell. 1999. *Sustainability Criteria for Water Resource Systems*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Musson, A. 2013. »Combining Sustainable Development and Economic Attractiveness: Towards an Indicator of Sustainable Attractiveness.« *International Journal of Sustainable Development* 16 (1–2): 127–162.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (OECD). 2013. *Innovative Learning Environments, Educational Research and Innovation*. Pariz: OECD.
- Plut, D. 2002. »Teoretični in terminološki vidiki koncepta trajnostnosti/sonaravnosti.« *Geografski vestnik* 74 (1): 73–86.
- Plut, D. 2004. »Okoljske razsežnosti strategije gospodarskega razvoja Slovenije (2001–2006).« *Geografski vestnik* 76 (1): 67–77.
- Plut, D. 2010. »Trajnostni razvoj med mavrico teorij in skromno prakso« V *Trajnostni razvoj: edina globalna strategija preživetja in ključna primerjalna prednost Slovenije*, ur. N. Tome, 13–22. Ljubljana: Umanotera.
- Porter, M. J., J. Sachs in J. McArthur. 2002. »Executive Summary: Competitiveness and Stages of Economic Development.« V *The Global Competitiveness Report 2001–2002*, ur. M. J. Porter, P. K. Sachs, J. W. Cornelius, J. McArthur in K. Schwab, 16–25. New York: Oxford University Press.
- Potočnik, J. 2013. »Skrb za okolje ne zmanjšuje gospodarske rasti.« *Finance*, 25. november. <http://www.finance.si/8352001/Janez-Potocnik-Skrb-za-okolje-ne-zmanjsuje-gospodarske-rasti>.
- Potočnik, J. V tisku. »Spremna beseda.« V *Trajnostni razvoj: ekonomski, družbeni in okoljski vidiki*, ur. A. Bertoncelj.
- Roblek, V., M. Meško, M. Pejić-Bach in A. Bertoncelj. 2014. »Impact of Knowledge Management on Sustainable Development in the Inno-

vative Economy.« Predstavljeno na Business Systems Laboratory – 2nd International Symposium, 23.–24. januar.

Scott, N. 2007. *Reduce, Reuse, Recycle: An Easy Household Guide*. White River Junction, VT: Chelsea Green Publishing.

United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). 2012. *Fostering Innovative Entrepreneurship: Challenges and Policy Options*. Geneva and New York: United Nations Economic Commission for Europe.

United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). 2013. *A Guidebook to the Green Economy Issue 4: A GUIDe to International Green Economy Initiatives*. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs.

United Nations World Commission on Environment and Development (UNWCED). 1987. *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

3 Podjetniško povezovanje v globalnem okolju

Tina Bratkovič Kregar

Inovativnost, kreativnost in prevzemanje tveganj predstavljajo temeljne značilnosti podjetij, ki delujejo v sodobnem globalnem okolju. Po eni strani svet še nikoli ni bil tako tesno povezan, po drugi strani pa podjetjem še nikoli ni bilo tako težko vstopiti na globalni trg. Globalizacija, ki spreminja pravila igre v poslovnem svetu že več kot desetletje, se je v zadnjih letih še dodatno okrepila in zajela celotno svetovno gospodarstvo.

Izzivi, ki jih prinaša globalizacija, silijo podjetja k hitrejši internacionalizaciji proizvodnje, distribucije in nabave blaga ter storitev, s čimer so podjetja postavljena pred vse zahtevnejše tržne razmere. Globalizacija po eni strani prinaša podjetjem večje konkurenčne pritiske, po drugi strani pa jim ponuja številne tržne priložnosti, ki se kažejo predvsem v razvoju novih tržišč, dostopu do novih nabavnih trgov in s tem cenejših surovin, boljšem dostopu do človeškega kapitala itd. Globalizacija kot eden ključnih dejavnikov rasti, razvoja in konkurenčnosti zahteva od podjetji strateško inoviranje na ravni proizvodov, poslovnih procesov in poslovnih modelov ter sili podjetja k prehajanju državnih meja.

Za lokalno usmerjena podjetja pomeni globalizacija vstopanje tujih multinacionalk na domači trg, kar prinaša večje konkurenčne pritiske in nižanje dobičkov. Izjemno hiter razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije (v nadaljevanju IKT) dodatno poenostavlja vstopanje multinacionalk na domača tržišča. S spletno prodajo, na primer, lahko podjetja poslujejo globalno, četudi niso fizično prisotna na določenem trgu. Sposobnost managerjev malih, lokalno usmerjenih podjetij, da vzpostavijo poslovni model, ki bo podpiral delovanje podjetij v globalnem okolju in njihove strateške odločitve glede medpodjetniškega povezovanja, bo imela odločilen vpliv na prihodnjo rast in konkurenčnost malih in srednje velikih podjetij v našem prostoru.

Vloga podjetniškega povezovanja za rast in razvoj MSP

V ekonomski strukturi večine gospodarstev prevladujejo mikro, mala in srednje velika podjetja (do 250 zaposlenih), ki so ključna gonilna sila vsakega gospodarstva. V EU predstavljajo MSP več kot 99 odstotkov vseh podjetij, kar znaša približno 20 milijonov podjetij. Slednja so v sodobni družbi znanja pomemben vir novih delovnih mest, saj zagotavljajo dve tretjini delovnih mest v zasebnem sektorju in prispevajo več kot 50 odstotkov k celotni dodani vrednosti, ki jo ustvarijo evropska podjetja. V letu 2012 so MSP v EU zaposlovala 86,8 milijona ljudi, kar predstavljala 66,5 odstotkov vseh delovnih mest, zaradi česar jih Evropska komisija uvršča med odločilne dejavnike za pospeševanje konkurenčnosti in zaposlovanja v EU. Poleg doprinosa k novim delovnim mestom imajo MSP ključno vlogo tudi v inovacijski dejavnosti družbe, saj so hitro rastoča visokotehnološka podjetja glavni nosilci inovacij v sodobni družbi. Raziskave so potrdile močno pozitivno povezavo med deležem investiranih sredstev v inovacijsko dejavnost na državni ravni in rastjo delovnih mest ter ustvarjene dodane vrednosti s strani MSP (European Commission 2013). Kljub majhnosti in oviram, ki izhajajo iz slednjega, so se MSP v preteklosti izkazala kot zelo uspešna v inovacijski dejavnosti. Ravno z inovativnostjo lahko mlada, še neuveljavljena »start-up« podjetja konkurirajo z velikimi, že uveljavljenimi korporacijami na področju tržne pozicije in ustvarjenih delovnih mest (Mulhern 1995; Baumol 2004). S tem se dejavnost raziskav in razvoja uveljavlja kot ena od strateških prioritet tako na ravni posameznih podjetij kot tudi na ravni EU in njenih članic. Z znanjem in inovativnostjo lahko MSP kljubujejo sodobnim tržnim razmeram v globalnem okolju, se ustrezno odzovejo na prihajajoče tržne trende in pomembno pripomorejo k ustvarjanju dodane vrednosti. Katere kompetence potrebujejo MSP, da bodo inovativna in sposobna proaktivnega vedenja v okviru dejavnosti raziskav in razvoja, postaja ključno vprašanje, ki si ga zastavljajo organizacije, namenjene spodbujanju gospodarstva. Porast pomena MSP v svetovni ekonomiji je razviden tudi iz mednarodnih raziskav s področja podjetništva, saj so le-te večinoma osredotočene na proučevanje značilnosti MSP, njihovega delovanja in »outputa« (Rauch in Frese 2000).

MSP predstavljajo dinamičen, izredno prilagodljiv in odziven segment podjetij (Rauch and Frese 2000), ki s svojo inovativnostjo pomembno prispeva k raziskavam in razvoju družbe, a po drugi strani

sestavljajo ta segment večinoma mikro podjetja (do deset zaposlenih),¹ ki so nezmožna ustvarjati prihranke z ekonomijami obsega. Slednje pa se izkazuje kot eden od odločilnih dejavnikov za doseganje konkurenčnosti na globalnih trgih.

Zaradi vse večjih konkurenčnih pritiskov tako na domačih kot tujih tržiščih in težnje po čim večji stroškovni učinkovitosti zahteva globalizacija od MSP povezovanje in skupno nastopanje na globalnih trgih. Mreženje na medorganizacijski in osebni ravni kot oblika medpodjetniškega povezovanja postaja zato učinkovito orodje mikro in malih podjetij, s katerim se podjetja lahko soočajo z izzivi, ki izhajajo iz njihove velikosti in omejenega obsega sredstev, in s katerim lahko posredno povečajo svojo učinkovitost pri internacionalizaciji. Raziskave in razvoj, distribucija ter marketing predstavljajo le nekaj področij, kjer najpogosteje prihaja do medpodjetniškega povezovanja in sodelovanja. Zlasti za mikro in mala podjetja je značilno, da imajo osebnostne in druge značilnosti podjetnika, kot so npr. odprtost, naklonjenost k tveganju, inovativnost in mednarodna usmerjenost, odločilen vpliv na obnašanje podjetja (Rauch in Frese 2000). Zato je v primeru MSP medorganizacijsko povezovanje z domačimi in tujimi podjetji, z namenom pridobivanja ustreznega znanja, informacij in ostale podpore, v veliki meri odvisno od socialnega kapitala in socialnih veščin lastnika podjetja. Pri mreženju MSP je namreč značilna visoka stopnja prepletanja zasebnih (sorodstvenih in prijateljskih) in poslovnih povezav (Anderson, Jack in Drakopoulou Dodd 2005). V zadnjem obdobju se v družbi vse bolj uveljavlja splošno prepričanje, da za posameznike ni pomembno le kaj znajo, temveč tudi koga poznajo (Aldrich in Zimmer 1986). S slednjim postaja socialni kapital kot dejavnik razvojne uspešnosti enako pomemben kot človeški kapital, saj prek vključenosti v omrežje povezav omogoča posamezniku dostop do informacij in sredstev, ki so ključnega pomena za doseg njegovih ciljev (Meyerson 2000; Partanen idr. 2008). Zlasti za mlada, še neuveljavljena MSP, ki delujejo z omejenim obsegom sredstev in nezadostno kredibilnostjo, predstavljajo povezave podjetnika ključni vir za pridobivanje sredstev in drugih oblik podpore, ki jih podjetje potrebuje za doseg poslovnih ciljev (Smith in Lohrke 2008).

Izsledki preteklih raziskav s področja podjetniških mrež so potrdili, da osebne in medorganizacijske podjetniške mreže prek omogočanja

1. Raziskave kažejo, da je v EU devet od desetih MSP mikro podjetij, ki v povprečju zaposlujejo dve osebi (European Commission 2014).

dostopa do informacij, sredstev in številnih priložnosti pomembno prispevajo k poslovni uspešnosti podjetij (Carsrud, Gaglio in Olm 1986; Hansen 1991; Brown in Butler 1995; Hansen 1995; Antončič, Ruzzier in Bratkovič 2007; Witt 2004; Batjargal 2006; Partanen idr. 2008). V dosedanjih raziskavah so podjetniške mreže analizirali v povezavi z različnimi outputi, npr. z ustanavljanjem novih podjetij (Birley 1985; Johannisson 1986; Carsrud, Gaglio in Olm 1986; Rush, Graham in Long 1987; Foss 1993), internacionalizacijo (Coviello in Munro 1992; 1995; Hansen in Witkowski 1995; Casson 1997; Loane in Bell 2003) in poslovno uspešnostjo podjetij (Carsrud, Gaglio in Olm 1986; Brown in Butler 1995; Hansen 1995; Batjargal 2006; Partanen idr. 2008). Mreže kot neposredno okolje, v katero so vključeni podjetniki, omogočajo podjetnikom dostop do velikega števila informacij, sredstev (materialnih in finančnih) in priložnosti, zato spodbujajo nastajanje novih podjetij in vstopanje na nove trge. Izsledki dosedanjih raziskav kažejo, da mreže pomembno prispevajo k ustvarjalnosti posameznikov in tako pomagajo pri razvijanju in rasti podjetja (Birley 1985; Johannisson 1986; Rush, Graham, in Long 1987; Lin 2001; Anderson, Jack in Drakopoulou Dodd 2005; Aldrich in Kim 2007). Mreže lahko zato opredelimo kot orodje, ki posameznikom pomaga, da pretvorijo poslovne zamisli v dobičkonosne posle.

Multipleksne povezave, ki jih podjetniki vzpostavljajo tako znotraj kot tudi zunaj podjetja, predstavljajo temelj inovacijske dejavnosti podjetja. Z vzpostavljanjem povezav, ki temeljijo na recipročnosti in zaupanju, se namreč spodbuja prenos znanja, informacij in inovacij, s čimer se aktivira človeški kapital posameznikov. Vlaganja v raziskave in razvoj so v zadnjih letih postala ena od prioritet podjetij za doseganje konkurenčnosti na globalnih trgih. Raziskave predstavljajo za podjetja pomemben vir pridobivanja znanja in iskanja poslovnih zamisli, obenem pa tudi vir izkoriščanja znanja, implementiranja rešitev in doseganja konkurenčnosti. Nagel tehnološki razvoj in globalizacija silita podjetja v nenehno iskanje tako novih tehnoloških in proizvodnih rešitev kot tudi novih rešitev na področju poslovnih modelov. V zadnjih letih sta se razvojni in življenjski cikel izdelkov bistveno skrajšala. Če je v preteklosti lahko preteklo od koncepta do komercializacije novega izdelka eno ali več let, se je danes čas, ki ga imajo podjetja na razpolago, da pravočasno izkoristijo poslovno priložnost, skrajšal za več kot polovico. Poleg tega so podjetja v sodobnih globalnih razmerah izpostavljena številnim pritiskom podjetij posnemovalcev, ki nove tehnologije zelo hitro in uspešno

posnamejo. Slednje sili podjetja k neprestanemu strateškemu inoviranju na različnih ravneh (kot npr. izdelki in storitve, poslovni procesi, strategije, poslovni modeli) in posledično večjim kapitalskim vložkom v dejavnost raziskav in razvoja. Konkurenčnost na globalnih trgih je namreč mogoče doseči in ohranяти le ob hitrem razvijanju novih tehnologij in pravočasni komercializaciji novih izdelkov. Po drugi strani pa se ravno MSP soočajo s pomanjkanjem finančnih sredstev za raziskave in razvoj, kar predstavlja enega od ključnih zaviralcev inovacijske dejavnosti MSP. Enega od načinov, kako lahko MSP premostijo ovire, povezane s pomanjkanjem sredstev za raziskave in razvoj, ponuja paradigma odprte inovativnosti (ang. *open innovation*), ki se s svojimi načeli prostega pretoka znanja in tehnologij vse bolj uveljavlja v sodobni družbi znanja. Paradigma odprte inovativnosti temelji na izkoriščanju in združevanju notranjih in zunanjih virov tehnologij in inovacij ter izkoriščanju različnih načinov komercializacije le-teh: od klasične prodaje izdelkov na trgu do prodaje licenc in ustanavljanja »spin-off« podjetij. Slednje zahteva od podjetij redefinicijo obstoječih poslovnih strategij in oblikovanje novih poslovnih modelov, ki podpirajo načela odprte inovativnosti. Paradigma odprte inovativnosti omogoča, da inovacije pogostejše in hitreje prehajajo v komercializacijo in ne ostajajo neizkoriščene. Poleg krajših razvojnih ciklov sodijo med ključne prednosti odprte inovativnosti tudi nižji razvojni stroški (Chesbrough 2006; Chesbrough, Vanhaverbeke in West 2006). Izkoriščanje zunanjih virov za inovacijsko dejavnost je zlasti pomembno za mala podjetja, ki imajo omejen obseg notranjih sredstev. Sposobnost pridobivanja zunanjih virov je zato v primeru MSP še tem bolj pomembna za rast in razvoj (Partanen idr. 2008).

Pristop odprte inovativnosti k raziskavam in razvoju temelji na prepričanju, da razvoj podjetja v sodobni družbi znanja ne more več temeljiti izključno na zamislih, ki so rezultat lastnega znanja in tehnologij, temveč mora izhajati iz združevanja notranjih in zunanjih sredstev (kot npr. informacij, znanja, tehnologij, inovacij itd.). Eden od ključnih korakov k vzpostavitvi sistema odprte inovativnosti v podjetjih je zato medsebojno povezovanje z različnimi deležniki na trgu, katerih skupni cilj je povečanje učinkovitosti inovacijske dejavnosti. Med slednje ne sodi le povezovanje med javnimi in zasebnimi raziskovalnimi ustanovami ter univerzami, temveč povezovanje z vsemi nosilci znanja, kot so MSP, hitro rastoča »start-up« podjetja, inovatorji posamezniki, diplomski študenti, upokojeni raziskovalci itd. (Chesbrough 2006; Chesbrough, Vanhaverbeke in West 2006).

S povezovanjem podjetja postajajo močnejša in dosega večjo konkurenčnost v globalnem okolju, saj jim mreže omogočajo kompenziranje sredstev, ki jim primanjkujejo, obenem pa jim omogočajo ohranjanje neodvisnosti. Povezave, ki nastajajo z namenom izmenjave znanja, informacij in tehnologij, se vzpostavljajo na različnih ravneh, in sicer na osebni in medorganizacijski ravni. Narava teh povezav je multipleksna, saj prihaja znotraj posameznih povezav do prepletanja tako vlog kot tudi vsebine izmenjav (Anderson, Jack in Drakopoulou Dodd 2005; Shaw 2006).

V nadaljevanju so predstavljene podjetniške mreže z dveh vidikov, osebnega in medorganizacijskega, ter ključne ugotovitve o njihovi vlogi v okviru podjetniškega procesa.

Osebnе in medorganizacijske podjetniške mreže

V preteklih raziskavah so bile mreže opredeljene kot skupki raznolikih povezav med posamezniki, skupinami ali organizacijami (Dubini in Aldrich 1991). Podjetniki v fazi ustanavljanja in razvoja podjetja vzpostavljajo številne povezave, ki predstavljajo glavni vir novih zamisli (Birley 1985) in pomemben dejavnik konkurenčne prednosti podjetja (Jarillo 1989). Z oblikovanjem mrež lahko posamezniki znotraj teh delijo koristno znanje in razvijajo recipročno razumevanje in zaupanje, ki predstavlja temelje za medsebojno sodelovanje (Kumon 1992). Mreženje kot proces vzpostavljanja in vzdrževanja kakovostnih povezav s posamezniki oz. podjetji je zlasti pomembno za mala podjetja, saj jim omogoča dostop do sredstev, ki jim primanjkujejo (Zhao in Aram 1995).

Glede na raven vzpostavljenih povezav lahko podjetniške mreže delimo na osebne in medorganizacijske mreže (Johannison 1996). V začetnih fazah podjetniškega procesa imajo osrednjo vlogo osebne mreže podjetnikov, v katerih so vključeni posamezniki, s katerimi ima podjetnik neposredne in posredne stike ter podjetniku predstavljajo podporni sistem, ki mu omogoča enostaven dostop do informacij, nasvetov in moralne podpore. Podjetniki prejemajo prek osebnih povezav instrumentalno, afektivno in normativno vrednost, kar pozitivno vpliva na delovanje podjetja (Anderson, Jack in Drakopoulou Dodd 2005; Shaw 2006). V nadaljnjih fazah podjetniškega procesa prihaja postopoma do vzpostavljanja povezav na ravni podjetij, in s tem oblikovanja medorganizacijskih mrež, ki omogočajo podjetjem ohranjanje in povečanje konkurenčnih prednosti (Brown in Butler 1994).

Medorganizacijske mreže lahko opredelimo kot kompleksne sisteme,

ki vključujejo podjetja s sorodnimi ali različnimi dejavnostmi, katerim je skupni cilj izkoriščanje sinergij, ki izhajajo iz medsebojnega sodelovanja (Jarillo 1989; Butler, Phan in Hansen 1990; Larson 1991; Yanagida 1992; McGee 1994; Shaw 2006; Peltier in Naidu 2012). Povezave na medorganizacijski ravni zlasti malim podjetjem predstavljajo način, kako dostopati do novih poslovnih priložnosti in kako premostiti težave, ki izhajajo iz pomanjkanja kredibilnosti, referenc in izkušenj. MSP z mrežnimi aktivnostmi širijo bazo znanja podjetja in hkrati spoznavajo lastne sposobnosti. Medorganizacijsko povezovanje omogoča malim podjetjem, da ohranjajo svojo ključno prednost, ki se odraža v fleksibilnosti, obenem pa jim zagotavlja dostop do širokega nabora sredstev (Human in Provan 1996). Interakcije podjetnika s člani mreže, ki predstavljajo neposredno okolje podjetja, omogočajo podjetniku dostop do informacij, povezanih z obstoječimi tržnimi razmerami in tržnimi trendi, kar še dodatno pripomore k večji fleksibilnosti in odzivnosti MSP (Smeltzer in Fann 1989). Zaradi tega se medorganizacijske mreže uvrščajo med ključne elemente strategije rasti in razvoja MSP (Peltier in Naidu 2012).

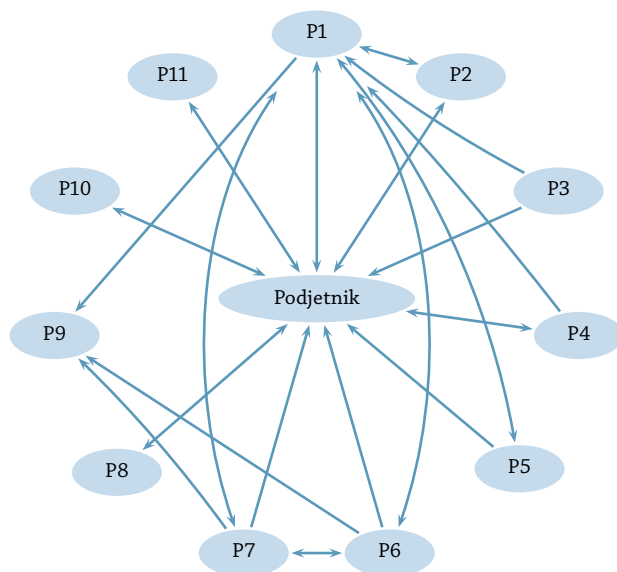
Podjetja razvijajo strateške povezave na medorganizacijski ravni, da bi povečala svojo lastno konkurenčnost in s tem izboljšala svoj strateški položaj na trgu (McGee 1994), saj jim sodelovanje z drugimi akterji na trgu omogoča razvijanje novih kompetenc in dostop do znanja, kapitala, tehnologij, distribucijskih kanalov ter drugih sredstev, potrebnih za uspešno delovanje v globalnem okolju. Pretekle raziskave so potrdile, da medorganizacijsko sodelovanje povečuje inovativnost in dobičkonosnost podjetij (Merenda, Wood in Naumes 1994). Zlasti v novonastalih mikro in malih podjetjih imajo podjetniki ključno vlogo pri vzpostavljanju medorganizacijskih povezav (Biggiero 2001), saj se kredibilnost podjetja pogosto enači s kredibilnostjo podjetnika (Eisenhardt in Schoonhoven 1994). Strateške odločitve o vzpostavljanju povezav s potencialnimi poslovnimi partnerji so zato v veliki meri odvisne od izkušenj in sposobnosti podjetnika (McGee 1994), rast in razvoj podjetja pa sta odvisna od osebne mreže podjetnika (Eisenhardt in Schoonhoven 1994). Pretekle raziskave so potrdile, da hitro rastoča podjetja vzpostavljajo večje število strateških povezav v primerjavi s počasi rastočimi podjetji (Stearns 1996). Medorganizacijsko povezovanje prinaša prednosti tako malim, še neuveljavljenim podjetjem kot tudi velikim, že uveljavljenim podjetjem. Novonastalim podjetjem omogoča dostop do sredstev, ki jim primanjkujejo, medtem ko že uvelja-

vljenim podjetjem omogoča večjo stopnjo fleksibilnosti (Jarillo 1989).

Za uspešen pretok informacij in znanja znotraj mreže so potrebni visoka stopnja medsebojnega zaupanja med člani mreže (Casson 2007), velika prilagodljivost in odzivnost posameznih članov mreže na tržne spremembe. Tako v primeru osebnih kot tudi medorganizacijskih mrež imajo člani mreže pomemben vpliv na delovanje podjetij, zato morajo podjetniki načrtno in premišljeno graditi svoje mreže. Ne nazadnje predstavljajo tudi odnosi med podjetji znotraj medorganizacijskih mrež odnose med posamezniki, zato je pomembno, da podjetnik odnose znotraj mreže skrbno razvija, vzdržuje in vzpostavlja nove povezave (Biggi-ero 2001; Casson in Della Giusta 2007).

Glede na strukturo razmerij lahko mreže delimo na formalne in neformalne (Birley 1985). Neformalne mreže tvorijo družinski člani, sorodniki, prijatelji in znanci podjetnika, medtem ko so v formalne mreže vključeni podjetnikovi poslovni partnerji (npr. dobavitelji, distributerji, investitorji idr.), kupci, svetovalci in drugi strokovnjaki, ki podpirajo podjetnika pri vodenju podjetja. V začetnih fazah podjetniškega procesa, ki ga zaznamujeta razvoj in konkretizacija poslovne zamisli, se podjetnik opira na neformalno osebno mrežo. Z rastjo podjetja in kompleksnostjo poslovanja prihaja v ospredje potreba po bolj specializiranih informacijah in novih virih financiranja, zaradi česar postaja formalna mreža podjetnika v nadaljnjih fazah podjetniškega procesa ključna oblika podpore za rast in razvoj podjetja (Birley 1985).

Rezultati preteklih raziskav so pokazali, da strukturne značilnosti podjetniških mrež pomembno vplivajo na učinkovitost podjetnikov pri pridobivanju sredstev, vpetih v mreže, s tem pa posredno tudi na poslovno uspešnost podjetij (Curran in Blackburn 1994; Hansen 1995; Brüderal in Preisendörfer 1998; Chell in Baines 2000; Witt 2004; Batjargal 2006). Podjetniki z večjim številom raznolikih povezav so se izkazali za uspešnejše v primerjavi s podjetniki z manjšim številom povezav, saj jim raznolikost mreže ponuja dostop do širšega spektra informacij (Hansen 1995; Brüderal in Preisendörfer 1998). K učinkovitejšemu delovanju mreže prispeva tudi njena gostota, ki predstavlja razmerje med dejanskim številom povezav in številom vseh možnih povezav v mreži in ponazarja stopnjo povezanosti znotraj mreže. Višja stopnja povezanosti znotraj mreže namreč omogoča boljše in hitrejšo prepoznavanje potreb podjetnika ter zagotavlja članom mreže neprekinjen tok informacij in znanja. K slednjemu pripomore tudi intenzivnost izmenjave sredstev in informacij. Izsledki preteklih raziskav kažejo, da



Slika 3.1 Osebna mreža podjetnika (povzeto po Bratkovič, Antončič in Ruzzier 2009)

intenzivnost izmenjav virov v začetnih fazah podjetniškega procesa pozitivno vpliva na rast podjetja (Hansen 1995).

Na sliki 3.1 je prikazana egocentrična osebna mreža podjetnika (Bratkovič, Antončič in Ruzzier 2009). Primer prikazuje povezave slovenskega podjetnika, ki vodi malo družinsko podjetje na področju telekomunikacijskih storitev. Podrobna analiza strukturnih značilnosti mreže je pokazala, da vseh enajst članov osebne mreže podjetnika pomembno prispeva k procesu pridobivanja virov in informacij, potrebnih za rast in razvoj podjetja. Pri tem se je izkazalo, da je oseba P1 strateško najbolj pozicionirana v strukturi osebne mreže podjetnika, saj ima poleg podjetnika največje število neposrednih povezav s preostalimi člani mreže in posledično lahko dostopa do večjega števila raznovrstnih virov in informacij. Mikro analiza posameznih povezav je pokazala navzočnost multipleksnosti znotraj osebne mreže podjetnika (tj. prepletanja vlog in vsebine izmenjav v okviru posameznih povezav) (Bratkovič, Antončič in Ruzzier 2009).

Podjetniške mreže predstavljajo tudi enega od pomembnih dejavnikov, ki podpira podjetnike pri internacionalizaciji podjetja (Coviello in Munro 1992; 1995). Raziskave so potrdile, da podjetniki uporabljajo osebne mreže za pridobivanje podatkov o tujih trgih in za povečanje

mednarodne konkurenčnosti (Loane in Bell 2003). V nekaterih preteklih raziskavah se je izkazalo, da procesa ustanavljanja podjetij in oblikovanja mrež potekata vzporedno (Larson in Starr 1993; Johannisson 1996). Pri mreženju gre lahko za nenačrtovan proces, ki se odvija popolnoma spontano, lahko pa gre za sistematično voden proces, v katerem podjetnik načrtno vzpostavlja povezave in razvija odnose s člani svoje mreže (Aldrich in Zimmer 1986). Primerjava mrežnih aktivnosti med managerji hitro rastočih in počasi rastočih podjetij je pokazala, da so managerji v hitro rastočih podjetjih bolj aktivni pri oblikovanju osebnih mrež, kar se kaže v številu povezav in intenzivnosti stikov (Zhao in Aram 1995). Struktura povezav in vsebina izmenjave znotraj mreže se skozi življenjski cikel podjetja vseskozi spreminjata, saj se prilagajata potrebam podjetnika in njegovega podjetja (Butler, Phan in Hansen 1990). Sprva so povezave podjetnika osebne narave, kasneje pa se postopoma razvijajo, postajajo bolj kompleksne narave in prevzemajo poslovno funkcijo. Osebna mreža podjetnika sčasoma preraste v medorganizacijsko mrežo (Larson in Starr 1993), pri čemer je medsebojno zaupanje med člani mreže ključnega pomena. Zaupanje namreč predstavlja prvi pogoj za uspešno medpodjetniško sodelovanje, v okviru katerega prihaja do izmenjave hitrih, zanesljivih in preverjenih informacij (Neergaard in Ulhøi 2006).

Literatura

- Aldrich, H., in C. Zimmer. 1986. »Entrepreneurship Through Social Networks.« V *The Art and Science of Entrepreneurship*, ur. D. L. Sexton in R. W. Smilor, 3–23. Cambridge: Ballinger.
- Aldrich, H. E., in P. H. Kim. 2007. »Small Worlds, Infinite Possibilities?« *Strategic Entrepreneurship Journal* 1 (1): 147–165.
- Anderson, A. R., S. L. Jack in S. Drakopoulou Dodd. 2005. »The Role of Family Members in Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm.« *Family Business Review* 18 (2): 135–154.
- Antončič, B., M. Ruzzier in T. Bratkovič. 2007. *The Personal Resource-Acquisition Network of the Entrepreneur and Small Firm Growth*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave Koper.
- Bratkovič, T., B. Antončič in M. Ruzzier. 2009. »The Personal Network of the Owner-Manager of a Small Family Firm: The Crucial Role of the Spouse.« *Managing Global Transitions* 7 (2): 171–190.
- Batjargal, B. 2006. »The Dynamics of Entrepreneurs Networks in a Transitioning Economy: The Case of Russia.« *Entrepreneurship & Regional Development* 18 (4): 305–320.

- Baumol, W. J. 2004. »Entrepreneurial Enterprises, Large Established Firms and other Components of the Free-Market Growth-Machine.« *Small Business Economics* 23: 9–21.
- Biggiero, L. 2001. »Self-Organizing Processes in Building Entrepreneurial Networks: A Theoretical and Empirical Investigation.« *Human Systems Management* 20: 209–222.
- Birley, S. 1985. »The Role of Networks in the Entrepreneurial Process.« *Journal of Business Venturing* 1: 107–117.
- Brown, B., in J. E. Butler. 1995. »Competitors as Allies: A Study of Entrepreneurial Networks in the US Wine Industry.« *Journal of Small Business Management* 33 (3): 57–66.
- Brüderal, J., in P. Preisendörfer. 1998. »Network Support and the Success of Newly Founded Businesses.« *Small Business Economics* 10: 213–225.
- Butler, J. E., P. Phan in G. S. Hansen. 1990. »Strategic Alliances Through Interorganizational Networks: A Path to Entrepreneurial Success?« *V Frontiers of Entrepreneurship Research*, ur. N. C. Churchill, 525–538. Babson Park, MA: Center for Entrepreneurial Studies.
- Carsrud, A. L., C. M. Gaglio in K. W. Olm. 1986. »Entrepreneurs – Mentors, Networks, and Successful Venture Development: An Exploratory Study.« *V Frontiers of Entrepreneurship Research*, ur. R. Ronstadt, 229–235. Babson Park, MA: Center for Entrepreneurial Studies.
- Casson, M. 1997. »Entrepreneurial Networks in International Business.« *Business and Economic History* 26 (2): 811–823.
- Casson, M., in M. Della Giusta. 2007. »Entrepreneurship and Social Capital: Analysing the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Activity from a Rational Action Perspective.« *International Small Business Journal* 25 (3): 220–244.
- Chell, E., in S. Baines. 2000. »Networking, Entrepreneurship and Micro-business Behaviour.« *Entrepreneurship and Regional Development* 12 (3): 196–215.
- Chesbrough, H. 2006. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. in J. West. 2006. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford: Oxford University Press.
- Coviello, N. A., in H. J. Munro. 1992. »Internationalizing the Entrepreneurial Technology-Intensive Firm: Growth through Linkage Development.« *V Frontiers of Entrepreneurship Research*, ur. N. C. Churchill, 430–443. Babson Park, MA: Center for Entrepreneurial Studies.

- Coviello, N. A., in H. J. Munro. 1995. »Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development.« *European Journal of Marketing* 29 (7): 49–61.
- Curran, J., in R. A. Blackburn. 1994. *Small Firms and Local Economic Networks: The Death of the Local Economy?* London: Paul Chapman.
- Dubini, P., in H. Aldrich. 1991. »Personal and Extended Networks are Central to the Entrepreneurial Process.« *Journal of Business Venturing* 6 (5): 305–313.
- Eisenhardt, K. M., in C. B. Schoonhoven. 1994. »Triggering Strategic Alliances in Entrepreneurial Firms: The Case of Technology-Sharing Alliances.« *V Frontiers of Entrepreneurship Research*, ur. W. D. Bygrave, 416–429. Babson Park, MA: Center for Entrepreneurial Studies.
- European Commission. 2013. »A Recovery on the Horizon? Annual Report on European SMEs 2012/2013; Final Report.« http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf.
- European Commission. 2014. »Enterprise and Industry: Facts and Figures about the EU's Small and Medium Enterprises (SMEs).« http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index_en.htm.
- Foss, L. 1993. »Resources, Networks and Entrepreneurship: A Survey of 153 Starters and 84 Non-Starters in the Cod Farming Industry in Norway.« *V Frontiers of Entrepreneurship Research*, ur. N. S. Churchill, 355–369. Babson Park, MA: Center for Entrepreneurial Studies.
- Hansen, E. 1991. »Structure and Process in Entrepreneurial Networks as Partial Determinants of Initial New Venture Growth.« *V Frontiers of Entrepreneurship Research*, ur. N. C. Churchill, 320–334. Babson Park, MA: Center for Entrepreneurial Studies.
- Hansen, E. L. 1995. »Entrepreneurial Networks and New Organization Growth.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 19 (4): 7–19.
- Hansen, E. L., in T. H. Witkowski 1995. »Entrepreneur Involvement in International Marketing: The Effects of Overseas Social Networks and Self-Imposed Barriers to Action.« *V Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface*, ur. G. E. Hill, 363–367. Chicago: The University of Illinois at Chicago.
- Human, S. E., in K. G. Provan. 1996. »External Resource Exchange and Perceptions of Competitiveness within Organizational Networks: An Organizational Learning Perspective.« *V Frontiers of Entrepreneurship Research*, ur. P. D. Reynolds, 240–252. Babson Park, MA: Center for Entrepreneurial Studies.

- Jarillo, I. C. 1989. »Entrepreneurship and Growth: The Strategic Use of External Resource.« *Journal of Business Venturing* 4: 133–147.
- Johannisson, B. 1986. »New Venture Creation: A Network Approach.« V *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ur. R. Ronstadt, 236–238. Babson Park, MA: Center for Entrepreneurial Studies.
- Johannisson, B. 1996. »The Dynamics of Entrepreneurial Networks.« V *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ur. P. D. Reynolds, 253–267. Babson Park, MA: Center for Entrepreneurial Studies.
- Kumon, S. 1992. »Japan as a Network Society.« V *The Political Economy of Japan*, ur. S. Kumon in H. Rosovsky, 109–141. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Larson, A. 1991. »Partner Networks: Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance.« *Journal of Business Venturing* 6: 173–188.
- Larson, A., in J. A. Starr. 1993. »A Network Model of Organization Formation.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 17 (2): 5–15.
- Lin, N. 2001. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Loane, S., in J. Bell. 2006. »Rapid Internationalization among Entrepreneurial Firms in Australia, Canada, Ireland and New Zealand: An Extension of the Network Approach.« *International Marketing Review* 23 (5): 467–485.
- McGee, J. E. 1994. »Cooperative Strategy and New Venture Performance: The Role of Managerial Experience.« V *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ur. W. D. Bygrave, 445–459. Babson Park, MA: Center for Entrepreneurial Studies.
- Merenda, M., C. H. Wood in W. Naumes. 1994. »Creating Value in Entrepreneurial Ventures: A Study of Interfirm Collaboration.« V *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ur. W. D. Bygrave, 460–474. Babson Park, MA: Center for Entrepreneurial Studies.
- Meyerson, E. 2000. »Human Capital, Social Capital and the Compensation: The Contribution of Social Contacts to Manager's Incomes.« V *Knowledge and Social Capital: Foundations and Applications*, ur. E. Lesser, 287–311. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- Mulhern, A. 1995. »The SME Sector in Europe: A Broad Perspective.« *Journal of Small Business Management* 33 (3): 83–87.
- Neergaard, H., in P. Uhløi. 2006. »Government Agency and Trust in the Formation and Transformation of Interorganizational Entrepreneurial Networks.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 30: 519–539.
- Partanen, J., K. Moller, M. Westerlund, R. Rajala in A. Rajala. 2008. »Social Capital in the Growth of Science and Technology-Based SMEs.« *Industrial Marketing Management* 37: 513–522.

- Peltier, W., in G. M. Naidu. 2012. »Social Networks Across the SME Organizational Lifecycle.« *Journal of Small Business and Enterprise Development* 19 (1): 56–73.
- Rauch, A., in M. Frese. 2000. »Psychological Approaches to Entrepreneurial Success: A General Model and an Overview of Findings.« V *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, ur. C. L. Cooper and I. T. Robertson, 101–142. Chichester: Wiley.
- Rush, B. L., J. B. Graham in W. A. Long. 1987. »The Use of Peer Networks in the Start-Up Process.« V *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ur. N. S. Churchill, 169–183. Babson Park, MA: Center for Entrepreneurial Studies.
- Shaw, E. 2006. »Small Firm Networking. An Insight into Contents and Motivating Factors.« *International Small Business Journal* 24 (1): 5–29.
- Smeltzer, L., in G. Fann. 1989. »Comparison of Managerial Communication Patterns in Small Entrepreneurial and Large, Mature Organizations.« *Group and Organization Studies* 14 (2): 198–215.
- Smith, D. A., in F. T. Lohrke. 2008. »Entrepreneurial Network Development: Trusting in the Process.« *Journal of Business Research* 61: 315–322.
- Stearns, T. M. 1996. »Strategic Alliances and Performance of High Technology New Firms.« V *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ur. P. D. Reynolds, 268–281. Babson Park, MA: Center for Entrepreneurial Studies.
- Witt, P. 2004. »Entrepreneurs' Networks and the Success of Start-ups.« *Entrepreneurship and Regional Development* 16: 391–412.
- Yanagida, I. 1992. »The Business Network: A Powerful and Challenging Business Tool.« *Journal of Business Venturing* 7 (5): 341–346.
- Zhao, L., in J. D. Aram. 1995. »Networking and Growth of Young Technology-Intensive Ventures in China.« *Journal of Business Venturing* 10 (5): 349–370.

4 Trajnostna konkurenčna prednost in osredotočenost na odjemalce

Armand Faganel

Organizacijska kultura, marketinška naravnost in osredotočenost na odjemalce omogočajo organizacijam uspešno tekmovanje na zahtevnih trgih. Ustvarjanje in vzdrževanje trajnostne konkurenčne prednosti na dolgi rok je ključni cilj vsake organizacije, saj ta predstavlja temeljni mehanizem za razvoj organizacije (Biloslavo idr. 2012). Konkurenčno prednost omogočajo različni viri in sredstva, med drugim tudi kultura organizacije, ki se razvija postopoma in je težko posnemljiva, neotipljiva, kompleksna in neponovljiva.

Porter (1987) je ugotovil, da podjetja z diverzifikacijo (skozi akvizicije, joint-venture ali novoustanovljene podjeme) pogosto ne pridobijo iskanih konkurenčnih prednosti ali želene stopnje dobička, do tega pa naj bi prihajalo zaradi treh razlogov: ali preplačajo nakup, ali raje racionalizirajo, kot da bi analizirali privlačnost industrije, ali pa predlaganega podjema ne znajo vključiti v celovito korporativno strategijo. Mnenje, da je organizacijska kultura povezana z uspešnostjo, temelji na zaznani vlogi, ki jo omogoča kultura organizacije pri ustvarjanju konkurenčne prednosti (Scholz 1987). Po Kreftingu in Frostu (1985) organizacijska kultura ustvarja konkurenčno prednost z določanjem mej organizacij na način, ki omogoča posameznikove interakcije in/ali z omejevanjem obsega obdelave informacij na primernih ravneh. Gordon in DiTomaso (1992) ter Denison (1990) so utemeljevali tezo, da obstaja določena povezava med nekaterimi značilnostmi organizacijske kulture ter uspešnostjo organizacije ob upoštevanju določenih pogojev. Še posebno so opozarjali na dejstvo, da ostaja kultura povezana z večjo uspešnostjo le, če se je kultura organizacije sposobna prilagajati spremembam in okoljskim razmeram. Da bi bila kultura močna (široko sprejeta), mora vsebovati enkratne kvalitete, ki jih ni mogoče posnemati.

Tiste organizacije, ki si želijo dolgoročne uspešnosti, poskušajo s pri-

merno uporabo ustreznih virov doseči konkurenčne prednosti, ki posedujejo naslednje značilnosti (Barney 1991; Fahy 2000):

- predstavljajo vrednost za organizacijo, in sicer v takem smislu, da lahko izkorišča priložnosti v okolju in/ali nevtralizira nevarnosti iz okolja;
- so redka značilnost sedanjih in možnih konkurentov organizacije;
- jih dejanski in možni konkurenti relativno težko posnemajo;
- ni primernih zamenjav/substitutov zanje.

Pitta, Wood in Franzak (2008) so v raziskavi učinkovite ustvarjalne kulture v marketinški organizaciji proučevali metode za negovanje kreativnih talentov v organizacijah. Organizacije lahko ponudijo takšno okolje, ki bo postalo magnet za pritegnitev ali odbijanje ustvarjalnih posameznikov. Če so managerji dovolj spretni pri upravljanju in vodenju takšnih posameznikov, lahko organizacija postane bolj inovativna in konkurenčnejša.

Da postanejo takšne prednosti obstojne (ang. *sustainable competitive advantage*), mora organizacija uporabiti mehanizme, ki ščitijo te prednosti pred imitiranjem, in sicer (Lippman in Rumelt 1982; Dierickx in Cool 1989; Reed in DeFillippi 1990; Hooley idr. 2005):

- prednost mora biti rezultat uporabe številnih virov,
- konkurentom mora otežiti ugotavljanje, kako je organizacija dosegla določeno prednost,
- prednost mora biti rezultat uporabe neotipljivih znanj in spretnosti, ki izhajajo iz učenja in udejanjanja tega učenja,
- ustvarjanje prednosti zahteva daljši čas oziroma prehajanje skozi določene stopnje razvoja,
- pridobitev prednosti zahteva preverjanje, v kolikšni meri se posnevanje izplača,
- ustvari lahko zakonodajne ovire (na primer lastninske pravice, patentna zaščita).

Med resurse, ki imajo takšne značilnosti in ki so torej pomembni za ustvarjanje obstojnih konkurenčnih prednosti organizacije, spada tudi njena marketinška kultura (Roos Wooldridge in Minsky 2002, 30; Kasper 2002, 1049). Če pa konkurenti osvojijo takšno kulturo in jo tudi enako dobro uporabljajo, potem ne pomeni konkurenčne prednosti organizacije. V takšnem primeru postane marketinška kultura obvezen prvi pogoj za uspešno nastopanje na trgu (Hunt in Morgan 1995, 11).

Marketinška kultura je po Webstrove (1995, 7) tista sestavina celotne organizacijske kulture, ki se nanaša na vzorec skupnih vrednot in prepričanj, ki so v pomoč zaposlenim, da razumejo in »občutijo« marketinško funkcijo, in jim na ta način določa norme vedenja v organizaciji. Nanaša se tudi na vlogo, ki jo organizacija kot celota daje marketinški funkciji ter na način izvajanja marketinških dejavnosti v organizaciji. Avtorica jo operativno opredeljuje z že omenjenimi dimenzijami (kakovost storitev, medosebni odnosi, komuniciranje, inovativnost, organiziranost in prodajne naloge).

Po Deshpandeju, Farleyju in Webstru (1993, 23) ter Avlonitisu in Gonarisu (1999, 1004) je osnovna značilnost marketinške kulture oziroma poslovne filozofije marketinška naravnost, kar pomeni, da postavlja odjemalce organizacije v središče njenih razmišljanj v zvezi s strategijo poslovanja in njenim udejanjanjem. Zaradi vsega povedanega je razumljivo, da je v poslovanju organizacij pridobila pomen marketinška naravnost (razmišljanje in ravnanje, usmerjeno v okolje, tržno naravnano, ekstrovertirano). Bistvo takšne naravnosti je, da ponudnik/organizacija – da bi bolje zadovoljil/-a lastne potrebe – v svojem razmišljanju in ravnanju upošteva v primerni meri tudi potrebe svojega okolja – odjemalcev, dobaviteljev, drugih deležnikov oziroma ciljnih skupin itn. (Gabrijan in Snoj 1996, 19–40).

Koncept strateške naravnosti organizacije lahko definiramo kot vodilna načela, ki vplivajo na sprejemanje strateških odločitev ter marketinške dejavnosti organizacije (Noble, Sinha in Kumar 2002, 25). Po Kotlerju (2003) se večina organizacij zaradi težavnosti ne odloči za aktivno tržno naravnost, dokler jih v to ne prisilijo določene situacije, npr. upad ali počasna rast prodaje, spremembe vzorcev nakupovanja, naraščajoča konkurenca ali slabi rezultati glede na marketinška vlaganja. Bodlaj in Rojšek (2010) zanimivo ugotavljata, da je večina empiričnih študij osredotočena na posledice tržne naravnosti, ne pa na analizo dejavnikov, ki bi vodili k višji stopnji tržne naravnosti.

Harrison in Shaw (2004) trdita, da se marketinška kultura razlikuje od drugih organizacijskih marketinških konceptov in strategij, kot so marketinška naravnost ter notranji odnosi z javnostmi, skozi številne dimenzije. Marketinška kultura naj bi bila abstrakcija višje ravni kot marketinška naravnost. Biloslavo idr. (2012, 27) zaključujejo, da je marketinška naravnost ena od sestavin marketinške kulture in da organizacije s kulturami, ki poudarjajo konkurenčnost (ang. *market cultures*) in podjetništvo (ang. *adhocracy cultures*), bolje poslujejo kot orga-

nizacije, ki so osredotočene na notranjo povezanost ali pravila. Marketinška kultura vpliva na sprejemanje managerskih odločitev; prav tako pomembno vpliva na poslovanje organizacije.

Marketinška kultura organizacije in še posebej osredotočenost na odjemalce postavljata potrebe in vire posameznih odjemalcev na sam začetek načrtovanja novih izdelkov in storitev ali izboljševanja obstoječih. Shah idr. (2006) pravijo, da se diskutira o konceptu osredotočenosti na odjemalce že več kot 50 let, pa se kljub temu mnoge organizacije še vedno le s težavo poistovetijo s paradigmo takšne osredotočenosti. Gummesson (2008) si želi prispevati k reorientaciji marketinga, da bi se dominantno storitveno logiko povezalo z drugimi razvoji znotraj marketinškega razvoja. Trdi, da sta marketinški koncept ter osredotočenost na odjemalce kot temelja marketinga preveč omejena in ne moreta biti izvajana v polni meri. Ponuja kompleksnejši pogled na marketing in mrežni pristop k deležnikom – uravnoteženo osredotočenost, ki temelji na marketingu mnogih mnogim (ang. *many-to-many marketing*) in govori o tem, da imajo vsi deležniki pravico do zadovoljevanja svojih potreb in želja.

Fader (2012, 116–117) je preciziral štiri postulate osredotočenosti na odjemalce organizacije, ki omogočajo upiranje neizogibnim pritiskom današnjega poslovnega sveta – komodifikacije, tehnologije, globalizacije, deregulacije ter naraščajoče konkurence:

- s prepoznavanjem temeljnih razlik med svojimi odjemalci lahko omogočite svoji organizaciji strateško prednost pred produktno naravnanimi konkurenti – ki vedo malo ali nič o odjemalcih, kateri jim omogočajo uspeh in preživetje,
- z razumevanjem resnične in ovrednotene vrednosti, ki jo predstavljajo posamezniki odjemalci, lahko bolje usmerite svoje dolgoročne marketinške vložke na tiste odjemalce, ki vam bodo omogočali največjo dolgoročno vrednost,
- ob vrednotenju vsakega posameznega odjemalca lahko pridobite nepredstavljivo dragocen vpogled v potrebo po vložkih za ohranitev obstoječih odjemalcev ter vedenje, koliko morate vložiti v pridobivanje novih odjemalcev,
- z vpeljevanjem visoko osredotočene iniciative upravljanja odnosov z odjemalci lahko pridobite in uporabite še več informacij o tistih odjemalcih, ki bodo omogočali vaši organizaciji, da te odjemalce zadovoljuje na še bolj oseben in izviren način kot drugi konkurenti.

Osborne in Ballantyne (2012) razpravljata, da ostaja marketinška teorija – kljub nameri osredotočenosti na odjemalca – ujeta v paradigmi osredotočenosti na organizacijo (ang. *firm-centric*). Takšen pristop k razumevanju ustvarjanja vrednosti naj bi izhajal iz štirih pomembnih marketinških perspektiv: marketinški splet – 4P, sredstev, temelječih na tržnih predpostavkah, odnosnem marketingu ter vrednosti odjemalca. Vsaka marketinška teorija, ki predeterminira ali privilegira vnaprejšnje trditve o vrednosti, še pred interakcijo z odjemalci, pade v past paradigme osredotočenja na organizacijo. Možna naj bi bila tudi alternativna razlaga ustvarjanja vrednosti, po kateri izvira vrednost iz različnih interakcij med dobavitelji, organizacijo, odjemalci in ponudbo na trgu. Vrednost, gledana kot izvirna (sistemska) lastnina, bi usmerila marketinški fokus širše na interakcije med mrežami odnosov.

Cameron in Quinn (2006) sta razvila model konkurenčnih vrednot (ang. *the competing values framework*), poimenovan OCAI, s katerim lahko razvrščamo organizacije po dveh dimenzijah: od notranje osredotočenosti in integracije do zunanje osredotočenosti in diferenciacije ter od stabilnosti in nadzora do fleksibilnosti in diskretnosti. Prepoznane kulture nato poimenujeta klanska, hierarhična, tržna ter adhokracijska. Klanska je sodelovalna, primeren voditeljski tip je mentor, graditelj tima in povezovalc; vodilne vrednote so zavezanost, komunikacija, razvoj – skozi razvoj človeških dejavnikov in participacijo bo organizacija uspešna. Hierarhična organizacija je umerjena v nadzor, voditeljski tip je organizator, nadzornik in koordinator; vrednote so: učinkovitost, pravočasnost, konsistentnost in usklajenost; uspešnost bo dosežena z nadzorom, učinkovitostjo ter s kakovostnimi procesi. Tržna organizacija je tekmovalna, voditeljski tip proizvojen, usmerjen v trde kazalnike in tekmovalen; vrednote so dobičkonosnost, doseganje ciljev in tržnih deležev; uspešnost bo merjena z agresivnostjo tekmovalnosti in osredotočenostjo na odjemalce. Adhokracijska kultura organizacije je kreativna, voditeljski tip je inovator, podjetnik, vizionar; poganjalci vrednot so rezultati inovativnosti, transformacija ter prilagodljivost; organizacija bo dosegala uspešnost z inovativnostjo, vizijo ter novimi resursi.

Avtorja sta ugotovila, da majhne ali nove organizacije napredujejo po predvidljivem vzorcu spreminjanja organizacijske kulture. V zgodnjih obdobjih življenjskega cikla so organizacije pretežno dominirane z adhokracijskim kvadrantom. Sčasoma razvijejo klansko pripadnost, zvestobo, družinski občutek. Z rastjo se pojavi potreba po boljši organizi-

ranosti, hierarhiji, zasebne povezave izginjajo. Končno se hierarhična orientacija nadgradi z osredotočenostjo na tržno kulturo – konkurenčnost, doseganje rezultatov ter poudarek na zunanjih odnosih (Cameron in Quinn 2006, 53–55). Organizacijska kultura se spreminja tudi v zrelih organizacijah, vendar na manj predvidljiv način.

Urde, Baumgarth in Merrilees (2013) so združili perspektivi naravnosti organizacije na blagovne znamke in tržne naravnosti. Pri naravnosti na blagovno znamko organizacija izhaja od znotraj navzven, identiteta blagovne znamke je ključna; blagovno znamko se obravnava kot ključni vir ter središčno točko za zadovoljevanje potreb in želja odjemalcev v okviru omejitev ključne identitete blagovne znamke. Pri pristopu tržne naravnosti pa organizacija zavzame perspektivo od zunaj navznoter, imidž blagovne znamke je ključen pri zadovoljevanju potreb in želja odjemalcev (Urde, Baumgarth in Merrilees 2013, 14). Avtorji menijo, da se oba pristopa sploh ne izključujeta, kot posebej zanimivo ugotovitev pa lahko izpostavimo, da naravnost organizacije ni nujno enaka naravnosti blagovne znamke. Slednjo trditev lahko preverimo pri številnih uspešnih blagovnih znamkah uveljavljenih organizacij.

Fader (2012) trdi, da kupec nima vedno prav, zato tudi ni vredno enako vlagati v vsakega potencialnega kupca, saj v današnjem svetu osredotočenosti na odjemalce obstajajo dobri kupci, pa tudi množica drugačnih. Organizacije morajo zato znova ovrednotiti svoje upravljanje odnosov z odjemalci, preveriti svoja merila uspešnosti, procese razvoja izdelkov, pa tudi organiziranost, da bi bile prepričane o resnični usmerjenosti na potrebe najvrednejših odjemalcev, ter povečati dobiček na dolgi rok.

Spreminjanje organizacijske kulture je težak podjem, ki zahteva privrženost in zavzetost managerskega tima, saj ima ta veliko različnih nivojev in podob, zaradi česar je kultura zelo odporna na spremembe. Običajno je spreminjanje organizacijske kulture potrebno, ko obstaja neusklajenost med uspešnostjo organizacije ter zahtevami odjemalcev, okolja ali standardi odličnosti, pa tudi ko imajo voditelji organizacije vizijo prihodnosti, ki zahteva premik v usmeritvah organizacije. Organizacije, katerih kultura je usmerjena v odjemalce, povezuje osrednja vrednota, da se vsaka odločitev začne pri odjemalcu in predvidenimi priložnostmi za konkurenčno prednost.

Lahko bi tvegali ugotovitev, da z vse večjo množičnostjo izbire izdelkov in storitev na vseh trgih, z razširjenostjo sodobnih tehnologij, vse

hitrejšimi spremembami v okolju in s širjenjem vpliva družbenih omrežij nadzirajo uspešnost blagovnih znamk glasovi posameznikov iz vrst zaposlenih, dobaviteljev, distributerjev, odjemalcev ter drugih javnosti, ne pa več izključno marketinški oddelki podjetja kot nekdanj. Ti prevzemajo vlogo skrbnika in kuratorja, centralizirana vloga upravljanja blagovnih znamk se umika dialogu mnogih. Marketinško kulturo podjetja ter osredotočenost na odjemalce velja negovati in izgrajevati, ob tem pa upoštevati interese, želje in potrebe številnih deležnikov, da bi naša blagovna znamka (p)ostala uveljavljena, prepoznana in zaželena, izbrana konkurenčna prednost pa trajnostna.

Shah idr. (2006) so mnenja, da osredotočenost na odjemalce omogoča organizacijam konkurenčno prednost, ki je dokazano trajnostna in je konkurenca ne more enostavno posnemati, ter da je osredotočenost na odjemalca nujni pogoj, če želijo organizacije 21. stoletja uspeti na trgu. Res je da imajo, kot pravi Fader (2012, 114–115), nekatere uveljavljene blagovne znamke izredno moč in zarežejo skozi segmente odjemalcev ter povečujejo dobiček tudi najbolj produktno osredotočenim organizacijam. Tudi stari modeli množičnega trženja, odličnost storitev ter osredotočenosti na odjemalca še vedno delujejo. In čeprav morda tudi najbolj domišljeni programi osredotočenosti ne bodo delovali enako učinkovito za vse organizacije, se moramo zavedati, da je resnično razumevanje posameznih lastnih odjemalcev (potrošne navade, zvestoba, bodoči potencial) preveč pomembno, da jih ne bi upoštevali. Osredotočenost na odjemalce torej resnično ustvarja tržne priložnosti in omogoča organizacijam ustvarjanje ter zadržanje trajnostne konkurenčne prednosti.

Literatura

- Avlonitis, G. J., in S. P. Gounaris. 1999. »Marketing Orientation and Its Determinants: An Empirical Analysis.« *European Journal of Marketing* 33 (1–12): 1003–1037.
- Barney, J. B. 1991. »Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.« *Journal of Management* 15: 175–190.
- Biloslavo, R., A. Faganel, B. Kodrič, in A. Trnavčevič. 2012. *Marketinška kultura v storitvenih dejavnostih: izzivi za trajnostni razvoj*. Koper: Fakulteta za management.
- Bodlaj, M., in I. Rojšek. 2010. »The Market Orientation of Slovenian Companies: Two-Group Comparison.« *Economic and Business Review* 12 (2): 89–108.
- Cameron, K. S., in R. E. Quinn. 2006. *Diagnosing and Changing Organiza-*

- tional Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey Bass.
- Denison, D. R. 1990. *Corporate Culture and Organisational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Deshpande, R., J. U. Farley, in F. E. Webster, Jr. 1993. »Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese firms: A Quadrant Analysis.« *Journal of Marketing* 57 (1): 23–37.
- Dierickx, I., in K. Cool. 1989. »Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage.« *Management Science* 35 (12): 1504–1551.
- Fader, P. 2012. *Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage*. Philadelphia, PA: Wharton Digital Press.
- Fahy, J. 2000. »The Resource-Based View of the Firm: Some Stumbling Blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage.« *Journal of European Industrial Training* 24 (2–3–4): 94–104.
- Gabrijan, V., in B. Snoj. 1996. *Trženje: splošno veljavne osnove*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Gordon, G. G., in N. DiTomaso. 1992. »Predicting Corporate Performance from Organizational Culture.« *Journal of Management Studies* 29 (6): 783–798.
- Gummesson, E. 2008. »Extending the Service-Dominant Logic: From Customer Centricity to Balanced Centricity.« *Journal of the Academy of Marketing Science* 36: 15–17.
- Harrison, P. J., in R. N. Shaw. 2004. »Intra-Organisational Marketing Culture and Market Orientation: A Case Study of the Implementation of the Marketing Concept in a Public Library.« *Library Management* 25 (8–9): 391–398.
- Hooley, G., G. E. Greenley, W. J. Cadogan, in J. Fahy. 2005. »The Performance Impact of Marketing Resources.« *Journal of Business Research* 58: 18–27.
- Hunt, S. D., in R. M. Morgan. 1995. »The Comparative Advantage Theory of Competition.« *Journal of Marketing* 59 (april): 1–15.
- Kasper, H. 2002. »Culture and Leadership in Market-Oriented Service Organizations.« *European Journal of Marketing* 36 (9–10): 1047–1057.
- Kotler, P. 2003. *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Krefting, L. A., in P. J. Frost. 1985. »Untangling Webs, Surfing Waves, and Wildcatting: A Multiple-Metaphor Perspective on Managing Culture.« *V Organizational Culture*, ur. P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg in J. Martin, 155–168. Beverly Hills, CA: Sage.

- Lippman, S. A., in R. P. Rumelt. 1982. »Uncertain Inimitability: An Analysis of Interfirm Differences on Efficiency under Competition.« *Bell Journal of Economy* 13: 418–453.
- Noble, C. H., R. K. Sinha, in A. Kumar. 2002. »Market Orientation and Alternative Strategic Orientations: A Longitudinal Assessment of Performance Implications.« *Journal of Marketing* 66 (4): 25–39.
- Osborne, P., in D. Ballantyne. 2012. »The Paradigmatic Pitfalls of Customer-Centric Marketing.« *Marketing Theory* 12 (2): 155–172.
- Pitta, D. A., V. R. Wood, in F. J. Franzak. 2008. »Nurturing an Effective Creative Culture within a Marketing Organization.« *Journal of Consumer Marketing* 25 (3): 137–148.
- Porter, M. E. 1987. »From Competitive Advantage to Corporate Strategy.« *Harvard Business Review* 65 (3): 43–59.
- Reed, R., in R. J. DeFillippi. 1990. »Causal Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage.« *Academy of Management Review* 15 (1): 88–102.
- Ross-Wooldridge, B., in B. D. Minsky. 2002. »The Role of Climate and Socialisation in Developing Interfunctional Coordination.« *The Learning Organization* 9 (1): 29–38.
- Shah, D., R. T. Rust, A. Parasuraman, R. Staelin, in G. S. Day. 2006. »The Path to Customer Centricity.« *Journal of Service Research* 9 (2): 113–124.
- Scholz, C. 1987. »Corporate Culture and Strategy: The Problem of Strategic Fit.« *Long Range Planning* 20 (4): 78–87.
- Urde, M., C. Baumgarth, in B. Merrilees. 2013. »Brand Orientation and Market Orientation: From Alternatives to Synergy.« *Journal of Business Research* 66: 13–20.
- Webster, C. 1995. »Marketing Culture and Marketing Effectiveness in Service Firms.« *Journal of Services Marketing* 9 (2): 6–21.

5 Modeli in modelnost

Anita Trnavčević

Ali je »sodobno« ukvarjati se z modeli v managementu v »konstruktivističnem svetu« interpretacij in pomenov? Kaj šele proučevati poslovne modele, o katerih je zadnje desetletje sicer veliko akademskih in strokovnih razprav, hkrati pa tudi pričakovanj v praksi, da bodo sodobni teoretiki managementa oblikovali idealen, univerzalen poslovni model, ki bo uporaben za »praktike« in znanstveno utemeljen?! Modeli so namreč podlaga za različne odločitve in odločanja v različnih vedah, od ekonomije do arhitekture, zato je njihov pomen večji, kot se morda kaže na prvi pogled.

Pregled literature (glej Aziz, Fitzsimmons in Douglas 2008) pokaže, da se s proučevanjem poslovnih modelov ukvarjajo od premika v e-poslovanje in poudarka na strateškem managementu avtorji, kot so Pateli in Giaglis (2003), Al-Debei in Avison (2010), Amit in Zott (2001), Zott in Amit (2008; 2010), Kley, Lerch in Dallinger (2012) in drugi. Z vprašanjem razlike med pojmom »poslovni model« in »strategija« se ukvarjata Seddon in Lewis (2003), z vprašanjem dualizma, dualnosti in paradoksov pa Biloslavo, Bagnoli in Figelj (2013), Farjoun (2010), Lambert (2012).

Avtorjem je skupna ugotovitev, da ni enotne opredelitve pojma »poslovni model«, da obstaja vrsta različnih perspektiv na pojem poslovni model in da so le-te odvisne od tega, ali izhajamo iz procesa, akterjev, proizvodov ali rezultatov. Ob tako veliki raznolikosti opredelitev se odpre temeljno vprašanje: zakaj o modelih v managementu sploh govorimo? Od kod izhajajo potrebe po poslovnih modelih in kakšna je njihova vrednost oziroma moč? Predvsem pa se nam oblikuje temeljno vprašanje: ali so modeli v managementu, in s tem tudi poslovni modeli, znanstveni modeli oziroma takšne »vrste« modeli, kot jih poznamo v naravoslovju in tehniki?

Splošno o modelih

V razvoju znanosti, filozofiji znanosti in zgodovini znanosti je vprašanje modelov posvečenih precej razprav. Čeprav se v večini nanašajo na naravoslovje in tehniko in bistveno manj na družboslovne znanosti, se razprave o modelih, posebej v ekonomskih vedah in ekonometriji (Janeš 2014), vendarle pogosto pojavljajo.

Morda velja, sicer okrnjeno, vendar za potrebe te razprave ilustrativno, omeniti dve zgodovinski smeri, to sta logični empiricism in semantičen pogled na razvoj teorij. Morrisonova in Morganova (1999) podajata kratek oris logičnega empiricizma, katerega zagovorniki poudarjajo logično strukturo »kot način pojasnjevanja narave teorij« (str. 1). Avtorici poudarjata, da je »poudarek na logiki pomemben, ker so v tem kontekstu modeli postali prepoznani kot bistveni deli strukture teorije filozofije znanosti dvajsetega stoletja« (str. 1). Zgodnja dela o modelih so pogosto vzela fiziko kot izhodiščno točko, saj so »fizikalne teorije ne le izrazito matematične, ampak so tudi lažje pretvorjene v aksiomatične oblike kot teorije v drugih znanostih« (str. 1–2). Kasneje se je razvil semantičen pogled na teorije, v katerem se izraz »semantičen« nanaša »na dejstvo, da model zagotavlja realizacijo, v kateri je teorija zadovoljena. To je, pojem modela je opredeljen v izrazih resnice. Drugače povedano, trditve s strani teorije so resnične v modelu in če M hoče biti model, mora biti ta pogoj izpolnjen« (Morrisonova in Morganova 1999, 1–2). Če izhajamo iz tega, da je model ne-lingvistična entiteta, potem je lahko oblikovan kot teoretična entiteta, ki jo tvorijo urejene množice objektov, odnosov in operacij, čemur bi v managementu dodali še procese.

Modeli so raznoliki, so fizikalni modeli, matematični modeli, analogni modeli, ekvilibrium modeli v ekonomiji itd. Modeli v fiziki in biologiji bi, po mnenju Giera (2004, 747), bili »abstraktni objekti, konstruirani skladno s primernimi splošnimi načeli in specifičnimi pogoji«. Znanstveniki uporabljajo modele za predstavitev različnih vidikov sveta za različne namene. Prav ta različnost vidikov in različnost namenov sta značilnosti družboslovja in s tem tudi managementa. In v managementu, kot v drugih znanostih, je model, kot meni Giere (2004), orodje reprezentacije, pri čemer je jezik kot kulturni dosežek ali pridobitev izjemnega pomena.

Morrisonova in Morganova (1999, 6) izpostavljata modele, ki jih srečamo v ekonomiji, in jih razvrstita v dve skupini. Ena skupina so matematični modeli, ki pomagajo pojasniti in proučiti teoretične koncepte,

druga skupina pa empirični modeli proučevanja v ekonomiji, ki gradijo na izhodiščih statistike in teorije verjetnosti. Pravzaprav pa še vedno ne vemo dobro, kaj v bistvu je model in kako lahko deluje na avtonomen, od teorije neodvisen in vendar v medsebojni interakciji dinamičen način.

Če vse zapisano sprejmemo kot del naravoslovnih znanosti, se vprašamo, ali razlike med naravoslovjem, tehniko in družboslovjem obstajajo. Kakšen pomen imajo in kako so nastale »vojne znanosti«, kot jih opisuje Flyvbjerg (2001)? Pri teh se je razvila razprava, kako sociologi in drugi družboslovci poskušajo posnemati, uporabljati enake metode in koncepte kot fiziki, kar je v bistvu slepa ulica v razvoju družboslovnih znanosti. Zakaj je do neke vojne prišlo, so mnogi avtorji pojasnjevali z ideološkimi izhodišči ter z bojem za sredstva, ki jih je bilo potrebno pridobiti na trgu in so postajala vedno redkejša dobrina. S ciljem preseči vojne znanosti Flyvbjerg (2001) predstavi zasnovo družboslovnih znanosti, ki temelji na sodobni interpretaciji Aristotelovega koncepta Phronesis. Flyvbjerg (2001, 2) pravi:

Z besedami Aristotela, Phronesis je »resnično stanje«, utemeljeno v razlogu in zmožno aktivnosti glede na stvari, ki so dobre ali slabe za človeka. Phronesis gre dlje od tako analitičnega, znanstvenega znanja (Episteme) in kot tudi tehničnega znanja, ali vedeti kako (Techne), in vsebuje sodbe in odločitve, izvedene na način virtuoznega socialnega in političnega akterja.

Redukcija družbene prakse na Episteme (znanje) ali/in Techne (vedeti kako) je nesprejemljiva, saj je Phronesis (v slovenskem prevodu praktična modrost; glej Tavčar 2005) vpeta v družbeno prakso. Vojna znanost je delno tudi zato, ker je bojišče polje episteme, znanje in teorije, ki ima napovedno in razlagalno vrednost in moč. Flyvbjerg (2001, 3) predlaga, da se prepozna prednost naravoslovnih teorij v njihovi napovedni in razlagalni teoriji, prednost družboslovnih znanosti pa v refleksivni analizi in razpravi o vrednotah, interesih, kar je prvi pogoj za smiselni političen, ekonomski in družben razvoj. Če se izrazimo drugače: močno dvomimo, da se lahko soočamo z raziskovalnimi problemi v družboslovju na enak način kot v naravoslovju; da pa se lahko izražamo, potrjujemo »resnico« tako kot na področju naravoslovja. Phronesis je zato posebej »uporabna« na področju managementa. Namreč, modeli, s katerimi se srečujemo v managementu, so v veliki meri »zgolj modeli«, ki nimajo ne napovedne ne razlagalne vrednosti, so pa praktične refle-

ksije in analitične izkušnje, osmišljene in ovrednotene ter identificirane v posameznih elementih in celoti, ki omogočajo, podpirajo odločanje. V tem je morda specifična vrednost modelov na področju managementa in s tem tudi poslovnih modelov.

Posebej velja izpostaviti, da je vprašanje filozofije znanosti in znanosti ter raziskovanja tesno povezano s paradigmatскими izhodišči, z vprašanjem resnice, dokaza in zaznavanja sveta ter pojavov, z vprašanjem objektivnosti in subjektivnosti ter ne nazadnje z dvema ontološkima in metodološkima paradigmama – objektivizmom in socialnim konstruktivizmom (glej Denzin in Lincolnova 2000), kar presega namen tega prispevka.

O poslovnih modelih

Raziskovalci s področja managementa soglašajo, da ne obstaja ena opredelitev pojma »poslovni model«. Na razlike v opredelitvah in razumevanju pojma »poslovni model« poleg mnogih avtorjev opozarja tudi Biloslavo (v recenziji) in del te raznolikosti prikazuje v preglednici 5.1.

Te in mnoge druge opredelitve odražajo usmerjenost na metodo, vrednost, odjemalce, na to, kar sodi v veliki meri v Techne, ali kako kaj početi za koga, kot to pojasnjuje Flyvbjerg (2001). Vendar pa je med raziskovalci zaznati željo, da se oblikuje idealen poslovni model, kar je ne nazadnje tudi eden izmed ciljev projekta čezmejnega sodelovanja (Slovenija–Italija) Know Us.

Če se vrnemo na razpravo o modelih v naravoslovju in ekonomskih vedah ter jo povežemo z Baden-Fullerjevo in Morganino (2010) razpravo o tipologijah in taksonomijah ter idealnem tipu, se nam porodi vprašanje, kako gradimo znanstvena spoznanja o poslovnih modelih in kaj poslovni modeli so. Ali imajo napovedno in razlagalno vrednost, kot jo imajo modeli v teorijah, ali pa imajo »uporabno«, praktično vrednost za managerje in analitike, ki z uporabo modelov analizirajo svoje poslovanje ter opravljajo refleksije o dosedanjem delu? Če velja, da je »taksonomija eno od klasičnih sredstev za pridobivanje znanstvenih spoznanj« (Baden-Fuller in Morgan 2010, 161), ki nastaja od spodaj navzgor skozi opazovanja in empirično delo in oblikuje vrste oz. razrede stvari, in je tipologija »običajno razumljena kot izrisovanje tipov stvari (ali dogodkov), pri čemer tipe določi teoretično ali konceptualno znanstvenik od zgoraj navzdol« (Baden-Fuller in Morgan 2010, 161), potem so poslovni modeli posebna mešanica obojega. So tako tipi (primeri, makete) in vrste, ki nastajajo v praksi in jih znanstveniki s področja ma-

Preglednica 5.1 Primer različnih definicij pojma »poslovni model« (PM)

Venkatraman and Henderson (1998)	»PM je koordiniran načrt oblikovanja strategije skupaj z odjemalci, razporeditvijo sredstev in izvodi ter vektorji znanja« (str. 46).
Winter and Szulanski (2001)	PM »je običajno kompleksen nabor med seboj odvisnih rutin, ki je odkrit, prilagojen in »uglašen« med delovanjem« (str. 731).
Afuah (2004)	PM je »nabor aktivnosti, ki jih podjetje izvaja – kako jih izvaja in kdaj jih izvaja. Ko jih izvaja, izkorišča njihove vire v panogi za ustvarjanje najvišje vrednosti za odjemalce (nizka cena ali diferencirani proizvodi) in je v položaju, da prilagaja vrednost« (str. 9).
Osterwalder et al. (2005)	»PM je konceptualno orodje, ki vsebuje nabor elementov in njihovih medsebojnih odnosov in omogoča izražanje poslovne logike specifičnega podjetja. Je opis vrednosti, ki jo podjetje nudi enemu ali več tržnim segmentom odjemalcev, arhitekture podjetja in njegovega omrežja partnerjev za kreiranje, marketing in »dostavo« vrednosti in odnosa kapitala s ciljem generiranja profitabilnih in trajnostnih prihodkovnih tokov« (str. 3).
Rajala and Westerlund (2007)	PM se nanaša na »načine oblikovanja vrednosti za odjemalce in način, s katerim podjetje obrne tržne priložnosti v dobiček skozi nabor akterjev, aktivnosti in sodelovanje« (str. 118).
Brink and Holmén (2009)	»PM se nanaša na to, kako podjetje ustvarja vrednost, notranji vir prednosti podjetja in kako bo podjetje zajelo vrednost« (str. 109).
Rappa (2000)	PM predstavlja »metodo opravljanja posla, s katero podjetje lahko vzdrži sebe – to je generira prihodke. PM pokaže, kako podjetje ustvarja denar s specificiranjem njegovega položaja v verigi vrednosti«.

Povzeto po Biloslavo (v recenziji).

nagementa »popisujejo«. Baden-Fuller in Morganova (2010) pa, sklicujoč se na Webra in njegov pojem idealnega tipa, pravita, da so poslovni modeli v bistvu idealni tipi. »Tudi poslovne modele lahko razumemo kot idealne tipe zato, ker se zdi, da imajo značilnosti in izpolnjujejo vloge, ki jih je Weber povezoval s takimi tipi: temeljijo tako na opazovanju kot teoretiziranju« (Baden-Fuller in Morgan 2010, 162). Baden-Fuller in Morganova (2010, 161) se sklicujeta na Maxa Webra in njegovo opredelitev idealnega tipa, ko pravita:

»Za Webra so idealni tipi generalizacije, skonstruirane iz izkustvenih dejstev, vendar oblikujejo abstraktne koncepte, ki jih je opisal kot

»čiste fikcije«. Torej se idealno ne nanaša na pojem popolnega, ampak na pridevniško obliko »ideje« – in tip se ne nanaša na klasifikacijsko vrsto, s katero se srečamo v realnosti, ampak na »mentalni konstrukt«. Poslovni modeli torej niso popolni modeli, ampak so mentalni konstrukti, ki smo jih oblikovali izkustveno in teoretično. Poslovni modeli so idealni tipi, kar močno omejuje njihovo napovedno vrednost (oziroma je ni), prav tako pa tudi njihovo razlagalno vrednost. Omogočajo pa razvrščanje podjetij glede na poslovne modele in oblikovanje tipov podjetij.»

V projektu Know Us je nastala predloga Kanvas, ki v bistvu je idealni tip, kot smo ga opredelili. Je namreč idealen kot idejni mentalni konstrukt, ki je nastal na osnovi empiričnega raziskovanja, kako podjetja nastajajo, kako oblikujejo svoje delovanje in čemu/komu so njihove aktivnosti namenjene s ciljem ustvarjanja dobička. V Kanvasu so zajete sestavine – elementi, ki so ključni za uspešno in učinkovito poslovanje podjetja. Kanvas na osnovi izbranih elementov omogoča analizo vsakemu podjetju, ki se odloči za refleksijo in analizo o svojem poslovnem modelu, hkrati pa omogoča tudi prikaz povezanosti in odnosov med posameznimi elementi. Tako ima Kanvas vlogo razvrščanja in tipiziranja. Kanvas kot »idealni tip« oziroma, bolje rečeno, »idejni tip« generičnega poslovnega modela tako izpolnjuje svojo funkcijo (Tehne) ter odraža tudi Phronesis, torej praktično modrost, ki pomeni ali, bolje rečeno, omogoča refleksijo, ovrednotenje in repozicioniranje podjetja/lastnika/managerja z vidika interesov, možnosti in okolja.

Polstrukturirani intervjuji z lastniki izbranih podjetij so v izhodišču sicer vsebovali vprašanja, povezana s poslovnimi procesi, produkti in tako dalje, hkrati pa niso bili neposredno vezani na Kanvas. V analizi intervjujev smo identificirali predvsem teme, kot na primer lokalno : globalno, individualno : množično, dolgoročno usmeritev : kratkoročno preživetje ter kakovost in tradicija : količina. Te teme ali, bolje rečeno, napetosti med temami so sestavina vseh poslovnih modelov, ki smo jih proučevali. Lokalno, globalno, tradicija itd. so teme, vendar niso statične, saj se izkazujejo v obliki napetosti, nenehnega gibanja, ki poslovni model ohranja stabilen in hkrati dinamičen. Gre za to, kar poimenujemo pretok (ang. *flux*), nenehno gibanje med različnimi sestavinami poslovnega modela, kot ga posamezna podjetja imajo, in nenehno gibanje med nasprotji znotraj posameznega elementa, torej napetostmi, ki jih zaznajo podjetniki in se nanje različno odzivajo.

To, kar poslovni model ali predloga Kanvas ne omogoča, je, kako razumeti te napetosti, jih interpretirati, morda celo meriti ter kako »uprav-

ljati« ali usmerjati nenehno gibanje med dualnostmi oziroma, kot jih nekateri avtorji (npr. Bagnoli 2012) imenujejo, paradoksi.

O dualnosti, dualizmu in paradoksih

Poslovni modeli so polni paradoksov, dualnosti oziroma dualizmov. Biloslavo, Bagnoli in Rusjan Figelj (2013) menijo: »V jedru vseh stvari je vedno paradoks. Paradoks je ideja, ki vključuje dve si nasprotujoči misli, izhodišči ali predloga, ki, kakorkoli že nasprotujoči sta si, sta obe potrebni za sporočanje bolj vsiljenega, v življenje nanašajočega se in provokativnega vpogleda v resnico, kot ga lahko katerikoli dejstvo zbere v njemu lastnem prav (Slaatte 1968, str. 4). Paradoks je ena osnovnih značilnosti realnosti in misli. Zato morajo biti paradoksi sprejeti, osmišljeni in morebitno upravljani (Handy 1994).«

Nekateri avtorji s področja managementa raje uporabljajo izraz dualnost, a kot pravi Farjoun (2010, 203): »Izraz dualnost (ang. *duality*) je sposojen iz filozofije in nima uradne opredelitve. Sledim Jacksonu (1999) in ga uporabljam za označitev dvojnega značaja objekta proučevanja, ki ga ne moremo ločiti. Dualnost spominja na dualizem v tem, da ohranja idejo o dveh bistvenih elementih, vendar jih vidi kot med seboj odvisna – bolj kot ločena in nasprotna si.«

V razpravo bi lahko vpeljali še pojem polarnosti, dveh nasprotujočih si in vendar med seboj povezanih strani, a s tem verjetno ne bi bistveno pridobili. Namreč paradoksi, dualnosti imajo tudi to »lastnost«, da so nasprotujoči si, v medsebojnem odvisnem odnosu in da se eden z drugim pravzaprav vzpostavijo. Če namreč »ukinemo« eno misel, eno stran, en značaj objekta, potem se mora le-ta konstruirati v nekem drugem odnosu. Morda je najbolj ilustrativen primer tega, kako v družbi (kot je pisal v svojih delih že Foucault) konstruiramo »norost«. Le-ta je namreč konstruirana v odnosu do »normalnosti«. Če »ukinemo« normalnost, se mora »norost« konstruirati v odnosu z nečim drugim ali pa »izgine«. In velja tudi obratno, če ukinemo »norost«, se mora »normalnost« konstruirati v odnosu do nečesa drugega ali pa »izginiti« kot pojem. Dualnosti nakazujejo relacijsko vzpostavljanje identitete. Kako se konstruira »globalno«? V odnosu do lokalnega in podobno. Poslovni model je sicer lahko želen teoretični konstrukt, lahko pa ga razumemo tudi drugače.

Ena od možnosti za razrešitev paradoksov, dualnosti oziroma dualizmov namreč lahko leži v metodološkem polju. Izhajajoč iz dela Stronacha idr. (2002), ki so proučevali negotove politike profesionalizma in

pretok (orig. flux) identitet učiteljev in medicinskih sester, lahko izpeljemo interpretacijo poslovnega modela. Namreč, Stronach idr. (2002) so ugotovili, da je strokovnjak – medicinska sestra ali učitelj unitarni konstrukt, ki ga ne morejo zagovarjati. Statičnost identitet, tipiziranje, označevanje ne pojasnjujejo kompleksnosti ter predvsem »gibljivosti«, pretoka identitet. Enega univerzalnega lika profesionalca ni, pač pa nasprotja in dileme zaokrožajo identiteto profesionalca kot uresničevalca politike (ang. *policy*).

Poslovni model je kot vsak model unitaren konstrukt, ki je statičen oziroma uokvirja vrsto med seboj povezanih in soodvisnih elementov, med katerimi se pojavljajo polarnosti, nasprotja ali dualnosti, ki jih zaznamujejo napetosti in nenehno gibanje oziroma pretok med dvema poloma in med dvojicami polov. Model tako vsebuje diskurzivno dinamiko, izključujoče in hkrati povezovalne, križajoče in prepletajoče se napetosti, ki »notranjost« poslovnega modela ohranjajo v gibanju ter ga kot celoto nenehno rekonstruirajo, poslovni model pa ostaja okvir tega gibanja. Poslovni model, ki ni kontekstualiziran, interpretiran in uporabljen v praksi, je »prazen« (vsebuje le splošne elemente – gradnike modela) teoretični konstrukt, v katerega nalagamo vsebine (npr. konkretne podatke podjetja, agregirane podatke panoge), ki niso nujno konceptualne, teoretične in ne gradijo teorije o modelih in managementu. Ko poslovni model osmislimo, ga »naložimo« s kontekstualizirano vsebino (npr. podatki podjetja v kontekstu – času, prostoru itd.) in ga nenehno interpretiramo, analiziramo in vrednotimo, dobi teoretično vrednost in praktično uporabnost. Napetost med »teoretičnim« in »praktičnim« v razumevanju poslovnega modela pa lahko (vedno znova) razrešujemo dialektično v odnosu do prihodnosti, refleksivno v odnosu do sedanjosti in z dekonstrukcijo v odnosu do preteklosti. V tem nenehnem »obvladovanju« napetosti se poslovni model kot konstrukt vedno znova ruši in hkrati vzpostavlja, revalorizira in utemeljuje svoj obstoj.

Nova pot?

Kot smo uvodoma zapisali, ontološko, epistemološko in metodološko paradigmatško izhodišče obarva razpravo tudi o poslovnih modelih. Morda so ravno paradigme nazorni primeri polarizacije ter razreševanja le-te. Pričakovanje »čistosti«, stabilnosti na nivoju vrednot, stališč, prepričanj je sicer močno izraženo v vsakdanjem življenju, še bolj želja po prepletanju vsega, po »dovoljeno je vse, kar deluje«, in paradigme

odpirajo prav to razpravo. Kako je resnica hkrati absolutna in relativna?

Velika nevarnost poslovnih modelov je, da se oblikujejo kot »recepti«. Težko jih je proučevati kot eksperiment, poslovni model pogosto postane vzorčni model ali idealen/idejni tip za ostala podjetja. V znanstvene namene se proučujejo poslovni modeli z namenom generiranja novih spoznanj, ki bolje, bolj celovito in jasneje razložijo vlogo, pomen in vrste poslovnih modelov, bistveno manj jih je mogoče proučevati kot »eksperimente«. Velja izpostaviti, da poslovni modeli niti ne delujejo v izoliranem laboratorijskem okolju niti niso matematični ekonomski modeli, ki jih »proučujemo« na računalniku. Poslovni modeli so kontekstualizirani in interpretirani s strani akterjev in raziskovalcev, so izraz časa, trenutka, zato enega poslovnega modela ni, jih je več vrst in znotraj vrst obstaja množstvo variacij. Te variacije so produkt okolja in hkrati gonilna sila spreminjanja okolja. Če hočemo razumeti in proučevati poslovne modele kot modele, ki jih pozna znanost, potem se morajo pojaviti kot generični med vrstami opisov, ki niso niti splošne teorije niti polni empirični opisi. In njihovo vrednost najlažje razumemo, če jih razumemo kot mediatorje, kot pravita Baden-Fuller in Morganova (2010, 168): »Prav tako kot na drugih področjih znanosti – od biologije do ekonomije in do fizike – poslovni modeli delujejo kot mediatorji, da omogočijo uporabnikom ugotoviti, kako njihov svet deluje v praktičnem okolju kot tudi v akademskem.«

Poslovni modeli tako služijo akademskemu in managerskemu okolju ter imajo vrsto pomenov, vlog in funkcij, pozornost, ki jo ravno ta raznolikost terja, pa je osmišljanje poslovnih modelov ali iskanje smisla poslovnih modelov.

Literatura

- Al-Debei, M. M., in D. Avison. 2010. »Developing a Unified Framework of the Business Model Concept.« *European Journal of Information Systems* 19: 359–376.
- Amit, R., in C. Zott. 2001. »Value Creation in E-Business.« *Strategic Management Journal* 22: 493–520.
- Aziz, S. A., J. R. Fitzsimmons in E. J. Douglas. 2008. »Clarifying business model construct.« Prispevek na 5th AGSE International Entrepreneurship Research Exchange, Melbourne, 5.–8. februar.
- Baden-Fuller, C., in M. S. Morgan. 2010. »Business models as models.« *Long Range Planning* 43: 156–171.
- Bagnoli, C. 2012. »Methodology of Analysis Canvas.« Predevanje na Fakulteti za management, Koper, 14. december.

- Biloslavo, R. V recenziji. »Business Models: Time to Evolve; An Eco-Critical Perspective.«
- Biloslavo, R., C. Bagnoli in R. Rusjan Figelj. 2013. »Managing Dualities for Efficiency and Effectiveness of Organisations.« *Industrial Management & Data Systems* 113 (3): 423–442.
- Denzin, N., in Y. Lincoln. 2000. *Handbook of Qualitative Research*. 2. izd. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Flyvbjerg, B. 2001. *Making Social Science Matter: Why Social Inquiry Fails and How It Can Succeed Again*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Farjoun, M. 2010. »Beyond Dualism: Stability and Change as Duality.« *Academy of Management Review* 35 (2): 202–225.
- Giere, R. N. 2004. »How Models Are Used to Represent Reality.« *Philosophy of Science* 71 (december): 742–752.
- Janeš, A. 2014. »Empirical Verification of the Balanced Scorecard.« *Industrial Management & Data Systems* 114 (2): 203–219.
- Kley, F., C. Lerch in D. Dallinger. 2012. »New Business Models for Electric Cars: A Holistic Approach.« *Energy Policy* 39: 3392–3403.
- Lambert, S. 2012. »Deconstructing Business Model Frameworks Using a Reference Model.« Occasional Working Paper 4, School of Commerce, Centre for Accounting, Governance and Sustainability, University of South Australia, Adelaide.
- Morrison, M., in M. S. Morgan. 1999. »Introduction.« *V Models as Mediators: Perspectives on Natural and Social Sciences*, ur. M. Morrison in M. S. Morgan, 1–9. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pateli, A. G., in G. M. Giaglis. 2003. »A Framework for Understanding and Analysing E-Business Models.« Predstavljeno na 16th Bled eCommerce Conference eTransformation, Bled, 9.–11. junij.
- Seddon, P. B., in G. P. Lewis. 2003. »Strategy and Business Models: What is the Difference?« Predstavljeno na 7th Pacific Asia Conference on Information System, Adelaide, 10.–13. julij.
- Stronach, I., B. Corbin, O. McNamara, S. Stark in T. Warne. 2002. »Towards Uncertain Politics of Professionalism: Teacher and Nurse Identities in Flux.« *Journal of Education Policy* 17 (1): 109–138.
- Tavčar, M. I. 2005. *Skriti zakladi znanja: Management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Zott, C., in R. Amit. 2008. »The Fit between Product Market Strategy and Business Model: The Implications for Firm Performance.« *Strategic Management Journal* 29: 1–26.
- Zott, C., in R. Amit. 2010. »Business Model Design: An Activity System Perspective.« *Long Range Planning* 43: 216–226.

6 Sinteza analize slovenskih in italijanskih gospodarskih sektorjev

Tina Bratkovič Kregar

Roberto Biloslavo

Namen sinteze analize posameznih gospodarskih sektorjev je bil identificirati poglobitve skupne mednarodne in domače trende ter oceniti konkurenčni položaj sektorjev na čezmejnem območju Slovenije in Italije. V analizo so bili zajeti naslednji strateško pomembni gospodarski sektorji: kmetijski sektor, pohištveni sektor, gradbeni sektor, sektor turizma ter sektor prometa in skladiščenja. S pomočjo analize in primerjave sektorjev na čezmejnem območju smo pridobili pomembne podatke o poslovnem okolju, ki je skupen vsem podjetjem na proučevanem območju. Ugotovili smo, da se podjetja v proučevanem prostoru soočajo s sorodnimi težavami, ne glede na to, ali se nahajajo v slovenskem ali italijanskem prostoru. Po drugi strani smo identificirali številne dobre prakse tako na strani slovenskih podjetij kot tudi na strani italijanskih podjetij, na podlagi katerih lahko z ustreznim prenosom znanja in izkušenj izboljšamo konkurenčni položaj podjetij na čezmejnem območju.

V preteklem letu so se podjetja na čezmejnem območju Slovenija–Italija intenzivneje srečevala s posledicami svetovne gospodarske krize. Ukrepi ekonomske politike ostajajo zato še naprej osredotočeni predvsem na spodbujanje dolgoročne gospodarske rasti in vnovično vzpostavljanje makroekonomskega ravnovesja na trgu (»Akcijski načrt za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih« 2011). Kot eno izmed glavnih prednosti čezmejnega območja Slovenija–Italija lahko izpostavimo ugodno geografsko lego in relativno dobro razvito infrastrukturo. Po drugi strani smo kot največjo grožnjo identificirali agresivni pristop podjetij iz drugih držav in s tem posledično vse večje konkurenčne pritiske na podjetja na proučevanem območju. Poleg tega so na čezmejnem območju Slovenija–Italija prisotna predvsem MSP, kar tem podjetjem onemogoča večje izvozne projekte. Slednje bi lahko podjetja premostila z ustreznim medpodjetniškim povezovanjem in skupnim nastopom na trgih (»Akcijski načrt za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih«

2011). Prav tako bi morala podjetja usmeriti pozornost na nove hitro rastoče trge, predvsem zunaj EU, kot so npr. Turčija, Egipt, Rusija, Brazilija, južna Afrika, Mehika, Iran, Indonezija in Kolumbija, ki predstavljajo velik potencialni potrošniški trg ter številne priložnosti za investicije (*Global Trends 2025* 2008; Lawson, Heacock in Stupnytska 2007).

Skupni mednarodni trendi

Sinteza posameznih gospodarskih sektorjev je omogočila identifikacijo štirih ključnih mednarodnih trendov, ki vplivajo na razvoj vseh proučevanih sektorjev. V nadaljevanju so podrobneje prikazane glavne ugotovitve, ki izhajajo iz vpliva posameznih mednarodnih trendov na poslovanje podjetij v obravnavanih petih sektorjih.

Trend globalizacije

Globalizacija, ki spreminja pravila igre v poslovnem svetu že več kot desetletje, se je v zadnjih letih še dodatno okrepila. Globalizacija sili podjetja v vseh proučevanih sektorjih k hitrejši internacionalizaciji nabave blaga in storitev, proizvodnje, distribucije ter postavlja podjetja pred zahtevnejše tržne razmere. Globalizacija prinaša torej večje konkurenčne pritiske za domača podjetja, po drugi strani pa odpira številne tržne priložnosti, na primer razvoj novih tržišč, dostop do novih nabavnih trgov in s tem cenejših surovin, boljši dostop do človeškega kapitala ipd. Globalizacija kot eden ključnih dejavnikov rasti in razvoja ter povečanja konkurenčnosti podjetij ustvarja pritisk na domača podjetja, kar se odraža v nenehnih izboljšavah poslovnih procesov in poslovnih modelov ter sili podjetja k mednarodnem poslovanju.

Če se osredotočimo na čezmejno območje Slovenija–Italija, pomeni globalizacija za domača podjetja vstopanje tujih multinacionalk na domači trg, kar posledično vodi v večje konkurenčne pritiske in posledično nižanje dobičkov. Izjemno hiter razvoj IKT je dodatno olajšal vstopanje multinacionalkam na domači trg (npr. spletna prodaja). Na podlagi sektorskih analiz smo ugotovili, da na čezmejnem območju prevladujejo MSP, kar sicer pomeni večjo prilagodljivost in odzivnost podjetji, vendar po drugi strani pomeni tudi nezmožnost doseganja ekonomij obsega. Slednje pa je eden izmed pomembnih pogojev uspešnosti na globalnem trgu. Globalizacija zato zahteva od MSP povezovanje in skupno nastopanje na tujih trgih. Posledica globalizacije je tudi naraščanje standardizirane ponudbe, ki vodi k večjemu številu generičnih proizvodov in storitev (ang. *commodities*). Po drugi strani slednje vzbuja v potrošnikih

nasprotni učinek, saj so potrošniki začeli stremeti k drugačnosti in edinstvenosti ponudbe (npr. doživljajski turizem, proizvodi z geografskim poreklom). Vzporedno z željo po drugačnosti je na strani povpraševanja opaziti tudi naraščanje pomena etnične in nacionalne pripadnosti. Domače povpraševanje tako le navidezno postaja manj pomembno zaradi globalizacije, saj domači potrošniki še vedno ohranjajo ključno vlogo, predvsem zaradi bližine trga in podpiranja lokalnega gospodarstva.

Da bi se izognili negativnim posledicam naraščanja generičnih proizvodov oz. standardizirane ponudbe, bi morala podjetja svoje blagovne znamke ustrezno okrepiti in diferencirati s poudarjanjem kakovosti, tradicije, inovativnosti, sonaravnosti, trajnosti in dizajna.

Trend pospešenega tehnološkega razvoja

Tehnologija je postala gonilo napredka in razvoja v vseh proučevanih sektorjih. Na primer, vpliv tehnološkega razvoja na gradbeno panogo se kaže predvsem na področju mehanizacije dela, v povečanju delovne učinkovitosti delavcev, razvoju novih naprednih materialov, energetske učinkovitosti materialov in stavb ter v optimizaciji poslovnih procesov. V prihodnje se bo tehnološki razvoj v panogi le še krepil v smeri uvažanja novih tehnologij gradnje, izboljšanja kakovosti materialov in gradnje, usmerjanju v energetske učinkovitost gradnje in objektov ter v razvijanju sodobne tehnologije za varovanje kulturne dediščine. V prometu, na primer, je tehnologija tista, ki omogoča optimizacijo prometa ter omogoča hitrejši in večji pretok prometa z namenom čim boljše učinkovitosti pri oskrbi gospodarskih sektorjev ter prebivalstva. Z njo se srečujemo na vseh ravneh prometa, tako pri vzpostavljanju prometne infrastrukture in prometnih sredstev kot tudi pri logističnih storitvah. Nadaljnje razvijanje novih tehnologij v prometnem sektorju bo imelo ključno vlogo pri doseganju boljših energetskih izkoristkov v sektorju oz. zmanjšanju prometnih obremenitev na okolje (npr. ogljični odtis).

Hiter tehnološki razvoj povzroča krajšanje razvojnih ciklov, tj. časa, ki preteče od razvoja novega koncepta izdelka do njegove komercializacije. Če so v preteklosti podjetja potrebovala od ideje do prodaje izdelka na trgu eno ali več let, se je danes čas, ki ga imajo podjetja na razpolago, da izkoristijo priložnost, bistveno skrajšal. Poleg tega je na trgu vse več imitatorjev, ki zelo hitro in uspešno posnamejo nove tehnologije. Slednje sili podjetja k neprestanemu strateškemu inoviranju izdelkov ter posledično večjim kapitalskim vložkom v raziskave in razvoj (v nadaljevanju RR). Uspeh na trgu je namreč mogoče zagotoviti le ob hi-

trem razvijanju novih tehnologij in pravočasni komercializaciji novih proizvodov. Po drugi strani pa so MSP na čezmejnem območju, ki imajo omejena sredstva za vlaganje v RR, le stežka kos tovrstnim pritiskom.

Trend razvoja informacijskih in komunikacijskih tehnologij

Razvoj IKT predstavlja enega od pomembnejših mednarodnih trendov, ki spreminja pravila igre v vseh proučevanih sektorjih. Nove smernice tehnološkega razvoja na področju IKT zlasti malim podjetjem ponujajo številne priložnosti. S ponujanjem rešitev, ki spreminjajo samo verigo vrednosti, lahko novo razvite IKT podpirajo mala podjetja pri konkuriranju z velikimi multinacionalkami na mednarodnih tržiščih.

Glavni vplivi IKT na poslovanje podjetij se kažejo predvsem v spreminjanju procesa distribucije v proučevanih sektorjih ter vse boljši obveščenosti potrošnikov. V sektorju turizma, na primer, IKT omogočajo boljši in enostavnejši dostop potrošnikov do storitev in obenem odpirajo porabnikom številne možnosti za individualizacijo potovanj. V primeru prometnega sektorja omogoča razvoj IKT optimizacijo prometa in prometnih storitev, kar vodi k boljši učinkovitosti pri oskrbi gospodarskih sektorjev ter prebivalstva kot celote. Sodobne tehnologije imajo tudi ključno vlogo pri doseganju boljših energetskih izkoristkov v prometnem sektorju ter zmanjšanju prometnih obremenitev na okolje. V pohištveni sektor prinašajo IKT avtomatizacijo poslovnih procesov, kar vodi v fleksibilnejše oblike proizvodnje, ki je sposobna zadovoljiti večje število ozkih in hitro spreminjajočih se tržnih segmentov in njihovih specifičnih potreb. Vpliv razvoja novih tehnologij na gradbeno panogo se kaže predvsem na področju razvoja novih materialov, energetske učinkovitosti materialov in stavb ter v optimizaciji poslovnih procesov. Še posebej bi izpostavili pomen razvoja in uporabe IKT v kmetijskem sektorju, kjer IKT ponujajo številne priložnosti, ki spodbudno prispevajo k večji stopnji konkurenčnosti in produktivnosti sektorja. Z uporabo IKT lahko podjetja namreč bistveno vplivajo na njihove verige vrednosti, saj jim sodobne IKT omogočajo približevanje končnim kupcem. V kmetijskem sektorju se vse bolj poudarja pomen lokalne potrošnje kmetijskih proizvodov, kar spodbuja razvoj lokalnega kmetijstva. Pri tem IKT ponujajo številne možnosti povezovanja ponudnikov kmetijskih izdelkov in lokalnih kupcev v socialne skupnosti (oz. socialna omrežja) ter olajšajo izmenjavo informacij med njimi. Uporaba IKT omogoča obveščanje končnih kupcev in povezovanje malih ponudnikov s končnimi kupci. Kot primer dobre prakse lahko navedemo

Dansko, kjer so mali kmetijski ponudniki ustvarili spletno skupnost, prek katere interaktivno sodelujejo s svojimi končnimi kupci, jih redno obveščajo in aktivno vključujejo v procese kmetovanja. Slednje je omogočilo malim kmetom, da so iz distribucijske verige izločili velike distributerje, ki so jih silili v zmanjševanje cen in s tem zmanjševali njihovo konkurenčnost.

Z ozaveščanjem kupcem, da je trošenje lokalnih kmetijskih izdelkov ne le odgovorno do okolja, temveč tudi veliko bolj zdravo, lahko proizvajalci kmetijskih izdelkov prispevajo h konkurenčnosti domačega sektorja. Ustrezna uporaba IKT lahko torej prek večje družbene povezanosti omogoča tudi večjo učinkovitost podjetij.

Trend spreminjanja obnašanja potrošnikov

Kot zadnji trend, za katerega menimo, da pomembno vpliva na delovanje vseh proučevanih sektorjev, izpostavljamo spreminjanje obnašanja potrošnikov v smeri večje okoljske ozaveščenosti in trajnostnega razvoja. Predvsem zaradi naraščajočih energetskega potreb na svetovni ravni, visokih cen energije in podnebnih sprememb sta postali energetska učinkovitost in vzdržna rast prioriteta svetovnega gospodarstva. Potrošniki se negativnih posledic okoljskih in podnebnih sprememb vse bolj zavedajo, zato temu primerno spreminjajo svoje nakupne navade. Večina sodobnih potrošnikov je namreč vse bolj okoljsko ozaveščenih in informiranih, kar vpliva na njihove nakupne zahteve in pričakovanja do podjetij. Če je pred leti povprečen potrošnik postavil na prvo mesto ceno proizvoda, postavlja sodobni potrošnik na prvo mesto družbeno odgovornost podjetja, četudi bo zaradi tega plačal nekoliko višjo ceno za proizvod. Potrošniki so se začeli izogibati proizvodom, ki so zdravju in okolju škodljivi, ki povzročajo nepotrebne odpadke ter proizvodom, ki nastajajo z izkoriščanjem držav tretjega sveta. Potrošniki se torej odločajo za proizvode, ki imajo relativno majhen vpliv na okolje. V gradbeništvu, na primer, naročniki povprašujejo po kakovostnih, nizko energetskih gradnjah, in ne po najcenejših gradnjah, kot je to večinoma veljalo do sedaj. Trend se kaže predvsem v povpraševanju po trajnostni ekološki gradnji, nizko energetski gradnji, recikliranju odpadnih materialov in gradnji pasivnih hiš. V medijih je vse pogostejše slišati o ekološkem kmetovanju oziroma ekokmetijstvu, ki predstavlja obliko sonaravnega gospodarjenja s kulturno krajino in naravnimi viri ter stremi k čim manjši obremenitvi okolja in ohranjanju biološke raznovrstnosti. Ekološki proizvodi predstavljajo za kupce določene koristi, zato so

zanje pripravljeni plačati več. Družbena odgovornost postaja tako vse pomembnejši element strategij podjetij za dolgoročni uspeh in obstoj na trgu. Slednje postavlja podjetja pred nove izzive, in sicer kako načela trajnosti upoštevati v poslovnih modelih.

V vseh petih proučevanih sektorjih na čezmejnem območju Slovenija–Italija je zaznati velika prizadevanja podjetij po zagotavljanju trajnostnega razvoja. Podjetja, ki sledijo trendu trajnostnega razvoja, se usmerjajo predvsem na naslednje aktivnosti: certificiranje proizvodov z okoljskimi certifikati, recikliranje odpadnih materialov, zelena javna naročila, nizko energetska gradnja, trajnostno kmetijstvo, ekološko kmetijstvo, obujanje tradicionalne pridelave živil, zmanjševanje toplogrednih emisij v okolje, omejitev emisij ogljikovega dioksida v okolje, uporaba biogoriv, razvoj zelenega turizma idr.

Identifikacija problemov in možnih rešitev na čezmejnem območju Slovenija–Italija

V preglednici 6.1 (na strani 88) so prikazani identificirani problemi, s katerimi se srečujejo podjetja na čezmejnem območju Slovenija–Italija. Slednji nastajajo predvsem kot posledica vpliva globalnih trendov na poslovanje podjetij. Obenem so podane tudi rešitve podjetij, ki so se v zadnjem obdobju izkazale kot učinkovit odgovor na novonastale tržne razmere.

Problemi, ki izhajajo iz trenda globalizacije, se kažejo predvsem v večjih konkurenčnih pritiskih s strani tujih multinacionalk in v vse večjih zahtevah po doseganju ekonomij obsega ter minimaliziranju stroškov. Zlasti italijanska podjetja so kot posledico globalizacije zaznala tudi naraščanje števila generičnih proizvodov in storitev (ang. *commodities*). Slednjemu so se podjetja začela zoperstavljati s poudarjanjem blagovne znamke »Made in Italy«, ki je tako na domačem kot tudi tujem trgu sinonim za kakovost, tradicijo in inovativnost. Slovenska podjetja so se ravno tako začela odzivati na standardizirano ponudbo s poudarjanjem tradicije, krepitevjo prepoznavnosti turistične znamke »I feel Slovenia« ter specializacijo v proizvode z geografskim poreklom.

Kot eden pglavitnih problemov, ki nastaja kot posledica vse hitrejšega tehnološkega razvoja, so zahteve po čim krajših razvojnih ciklih. Imitatorji namreč zelo hitro osvojijo nove tehnologije na trgu, kar sili podjetja v nenehno inoviranje proizvodov. Slednje pomeni tako za slovenska kot italijanska podjetja povečane potrebe po investiranju v RR, vendar teh sredstev večina podjetij nima. Eden od pomembnejših ukre-

pov na tem področju je zagotovo povezovanje z univerzami, raziskovalnimi centri in s tehnološkimi parki, kar spodbuja izmenjavo znanja in novih tehnologij, ki so za podjetja življenjskega pomena za uspešen obstanek na trgu. Poleg razvijanja novega znanja se kot rešitev ponuja tudi usmerjanje v tržne niše z visoko dodano vrednostjo.

V zvezi z negativnimi posledicami trenda hitrega razvoja IKT bi na čezmejnem območju izpostavili predvsem večje konkurenčne pritiske s strani tujih multinacionalk, saj IKT omogočajo nove distribucijske kanale, ki od podjetij ne zahtevajo več fizične prisotnosti na tujih trgih. Nekatera slovenska in italijanska podjetja na čezmejnem območju so že začela izkoriščati prednosti, ki jih ponujajo IKT (npr. nič km), vendar je tukaj še veliko priložnosti za izkoriščanje potenciala. IKT naj v prihodnje služijo podjetjem predvsem za povezovanje s končnimi potrošniki in s tem za ustvarjanje kroga zvestih in pripadnih odjemalcev. Pri tem naj podjetja nadaljujejo z vlaganji v razvoj novih tehnologij, ki v prihodnje kažejo velik potencial rasti.

Podjetja so že vrsto let priča trendu spreminjanja navad potrošnikov. Vse večja okoljska ozaveščenost potrošnikov pomeni za podjetja na čezmejnem območju nova in višja pričakovanja potrošnikov ter spremene preference. Znotraj proučevanih sektorjev namreč ugotavljajo, da sodobni potrošniki pri nakupnem odločanju postavljajo skrb za lastno zdravje, za okolje in družbeno odgovorno poslovanje podjetij pred ceno proizvoda. Pri tem narašča povpraševanje po ekoloških kmetijskih proizvodih, zelenih nastanitvenih strukturah ter nizko energetske gradnji. Podjetja na čezmejnem območju morajo zato svoj ponudbo prilagajati spremembam v povpraševanju v smeri trajnostnega razvoja. Doseganje pobude slovenskih in italijanskih podjetij se kažejo predvsem v recikliranju odpadnega materiala, zeleni gradnji, ekološki pridelavi hrane, naraščanju vlog za okoljske certifikate, zaščiti in obnovi kulturne dediščine idr.

Prihodnje usmeritve in predlagani ukrepi

Na podlagi ugotovitev, ki izhajajo iz pregleda poglobitnih mednarodnih in domačih trendov, lahko predvidimo, da bodo investicije v posodabljanje poslovnih procesov, razvijanje novih tehnologij in naprednih materialov ter aktivno vključevanje porabnikov v sam proces načrtovanja in razvijanja proizvodov neizogiben del poslovanja podjetij v proučevanih sektorjih. Z inovativnimi pristopi pri oblikovanju strategij, ki temeljijo na trajnostnem razvoju, bodo podjetja lahko kljubovala težkim in hitro

Preglednica 6.1 Sinteza analize slovenskih in italijanskih gospodarskih sektorjev

Trendi/področje	Italija	Slovenija
Trend globalizacije	P Vse večji konkurenčni pritiski tujih multinacionalk. Velika pogajalska moč distributerskih verig, kar postavlja majhne ponudnike v podrejen položaj. Narasčanje števila generičnih proizvodov in storitev (ang. <i>commodities</i>). Težnja po specializaciji in izkoriščanju ekonomij obsega.	Velika konkurenca s strani EU in držav tretjega sveta. Krčenje proizvodnje in odpuščanje zaposlenih kot posledica nekonkurenčnosti. Težnja po minimaliziranju stroškov. Narasčanje pomena etnične in nacionalne pripadnosti.
	R Poudarek na blagovni znamki »Made in Italy«. Izkoriščanje bogate kulturne in zgodovinske dediščine države. Povezovanje v grozde (lesna industrija). Izkoriščanje novo razvijajočih se trgov (npr. Indija, Kitajska) (sektor turizma). Oblikovanje strategij, ki temeljijo na inovativnosti, kakovosti in trajnosti.	Poudarek na tradiciji in neokrnjenosti področja (npr. turizem s tradicijo). Usmerjenost v specializacijo. Okrepiti prepoznavnost turistične dejavnosti z znamko »I feel Slovenia«. Uvedba zaščitenih proizvodov. Razvijanje izdelkov z visoko dodano vrednostjo. Poudarek na kulturni raznolikosti in avtentičnosti turističnih ciljev pri oblikovanju turistične ponudbe. Poudarek na specializiranih proizvodih z geografskim poreklom. Razvijanje novih trgov.
Trend pospešenega razvoja tehnološkega razvoja	P Vse hitrejšo posnemanje proizvodov s strani konkurence. Hitro zastarane tehnologije. Vse ožje okno prilagodljivosti. Povečane potrebe po investiranju sredstev v RR in izobraževanje.	Zahteve po vse krajših razvojnih ciklih. Tehnološko nasedanje v primerjavi s konkurenčnimi trgi kot posledica nizkega deleža investiranih sredstev v RR.
	R Strateško inoviranje na ravni materialov in proizvodov. Razvijanje novega znanja in kompetenc. Spodbujanje sodelovanja z univerzami, znanstvenimi središči in tehnološkimi parki.	Razvoj novih rešitev v smeri večje energetske učinkovitosti materialov. Optimizacija poslovnih procesov v podjetjih. Zagotavljanje višje dodane vrednosti. Zagotavljanje prenosa znanja v nove, konkurenčne materiale, proizvode in storitve. Usmerjanje v tržne niše z visoko dodano vrednostjo. Sodelovanje MSP z univerzami in raziskovalnimi inštituti.

Trend razvoja IKT	P	Večji konkurenčni pritiski kot posledica novih načinov distribucije. Lažji vstop multinacionalk na domači trg. Spreminjanje verige vrednosti.	Novi distribucijski kanali vodijo k večjim konkurenčnim pritiskom. Nezadostno izkoriščanje potenciala IKT znotraj proučevanih sektorjev.
	R	Izkoriščanje novih načinov distribucije (zero km, farmer's market) in obveščanja potrošnikov. Povezovanje ponudnikov in končnih potrošnikov. Usmeritev na nove tehnologije, ki kažejo potencial rasti v prihodnosti.	Povečanje vlaganj v razvoj novih tehnologij, ki kažejo potencial rasti. Informatizacija in optimizacija poslovnih procesov. Fleksibilnejše oblike proizvodnje.
Trend spreminjanja obnašanja potrošnikov	P	Vse večja okoljska ozaveščenost potrošnikov. Zahteve po družbeno odgovornem poslovanju. Večja pričakovanja potrošnikov. Povpraševanje po novih zelenih nastanitvenih strukturah. Povpraševanje po ekoloških kmetijskih proizvodih.	Spremenjene potrebe in pričakovanja potrošnikov. Porast povpraševanja po zdravih in okolju neškodljivih proizvodih. Povečana skrb za okoljevarstvo. Porast povpraševanja po kakovostnih, nizko energetskih gradnjah. Porast ekoturizma.
	R	Poudarek na blagovni znamki »Made in Italy« (sinonim za kakovost). Usmerjanje in osredotočanje na prenovno obstoječe kulturne in urbane dediščine. Naraščanje vlog za izdajo okoljskih certifikatov (npr. certificiranje zelenih gradenj s certifikati LEED). Recikliranje materiala. Uvedba sledljivosti porekla kmetijskih izdelkov. Diverzificirana ponudba: ekološko kmetijstvo, ekološki turizem, trajnostni turizem. Oblikovanje novih modelov poslovanja (npr. Zero km). Oblikovanje poslovnih modelov, ki so vse manj odvisni od neobnovljivih energetskih virov. Uporaba obnovljivih virov in maksimiziranje energetske učinkovitosti. Opuščanje standardnih gradbenih metod in tehnik.	Zaščita kulturne dediščine. Ohranjanje poseljenosti po deželja. Koriščenje raznolikih trajnostnih virov energije (sonce, veter, biomasa). Oblikovanje izobraževalnih programov na temo trajnostnega razvoja. Usmerjanje v obnovo stavb za večjo energetsko učinkovitost. Gradnja lesenih, nizko energetskih stavb. Zelena javna naročila. Ponovna uporaba odpadnega materiala. Obujanje tradicionalne pridelave živil. Specializirana proizvodnja zaščitnih blagovnih znamk. Lokalna pridelava kakovostne in raznovrstne hrane. Razvijanje tehnoloških ekoinovacij in ekodizajna. Razvijanje inovativnih sistemov, ki zmanjšujejo emisije ogljikovega dioksida. Certificiranje okolju prijazne namestitvene in rekreacijske turistične infrastrukture. Vključevanje porabnikov v proces načrtovanja in razvoja proizvodov/storitev.

P – problemi, R – rešitve. Povzeto po »Analiza gospodarskih sektorjev na čezmejnem območju Slovenija–Italija« (2012).

spreminjajočim se tržnim razmeram ter dvignila raven konkurenčnosti čezmejnega območja med Slovenijo in Italijo.

Glede na identificirane trende, ki se bodo v prihodnjih letih le še poglobljali, je za vsa podjetja čezmejnega območja ključnega pomena, da razvijajo nova znanja in zagotovijo čim hitrejši prenos znanja v prakso (zlasti v razvijanje inovativnih pristopov poslovanja in trženja), ustrezno okrepijo izobraževanje zaposlenih ter povečajo sodelovanje med podjetji na celotnem čezmejnem območju.

Pomembna ugotovitev, ki izhaja iz posameznih sektorskih poročil, se nanaša na potrebo po povezovanju sektorjev. Posamične analize so namreč pokazale, da postajajo meje med posameznimi sektorji vse bolj zabrisane, tako iz geografskega vidika kot tudi iz vidika dejavnosti. Slednje ne nakazuje le potrebe po povezovanju istih sektorjev znotraj proučevanega območja, temveč tudi po medsebojnem povezovanju različnih sektorjev. Podjetja lahko dvignejo konkurenčnost oz. okrepijo svoj položaj na trgu, če začnejo delovati zunaj meja sektorja. Kot primer tovrstnega uspešnega povezovanja lahko navedemo razvijanje ekoloških turističnih kmetij, kjer prihaja do prepletanja dejavnosti kmetijskega in turističnega sektorja.

Načela trajnostnega razvoja postavljajo podjetja pred nove izzive in jim narekujejo oblikovanje novih tržnih pristopov. Poslovanje podjetij na čezmejnem območju bo v prihodnje moralo vse bolj temeljiti na uporabi obnovljivih virov energije in zmanjševanju toplogrednih emisij v okolje. Prihodnje usmeritve podjetij bodo zajemale predvsem oblikovanje trajnostnih poslovnih modelov, recikliranje oz. ponovno uporabo odpadnega materiala, ekološko kmetijstvo, ekološki turizem, zeleno gradnjo, razvijanje podeželja, obujanje tradicionalne pridelave živil, spodbujanje zelenega transporta in razvijanje visoko kakovostnih materialov v gradbeništvu in drugih povezanih sektorjih. Po načelih trajnostnega razvoja se v zadnjih letih vse bolj uveljavlja koncept »Od zibelke do zibelke« (v nadaljevanju OZDZ), pri čemer gre za novo paradigma oblikovanja in izvajanja načel (so)naravno učinkovitega oblikovanja. Zametki koncepta OZDZ sicer segajo že v devetdeseta leta prejšnjega stoletja, vendar se je ta koncept začel intenzivneje proučevati in uveljavljati v praksi držav članic EU šele v zadnjih letih. Koncept OZDZ, ki spodbuja raznolikost, rabo sončne energije ter načelo, da je odpaddek hrana, predstavlja v trenutnih ekonomsko-socialnih razmerah dolgoročno in trajnostno rešitev. Koncept OZDZ ne ponuja le konceptualnega okvirja oblikovanja novih poslovnih modelov, ki temeljijo na na-

čelih ekoučinkovitosti, trajnosti in sonaravnega razvoja, temveč ponuja novo filozofijo in način mišljenja.

Na čezmejnem območju Slovenija–Italija prevladujejo predvsem MSP, kar po eni strani narekuje bolj prilagodljivo in hitreje odzivno tržišče, po drugi strani pa ne omogoča doseganja ekonomij obsega s strani malih podjetij in s tem oteženo konkuriranje na globalnem trgu. To je razlog, da je za dvig konkurenčnosti čezmejnega območja ključnega pomena združevanje podjetij in skupno nastopanje na globalnih trgih. S povezovanjem lahko namreč podjetja dosegajo boljše nabavne pogoje, izboljšajo učinkovitost svojih prodajnih poti in uspešneje izmenjujejo znanje in tehnologije.

Analiza čezmejnega območja Slovenija–Italija je pokazala, da ima vseh pet proučevanih sektorjev velik potencial za rast v prihodnjih letih. Naloga odločevalcev je, da z ustreznimi ukrepi in učinkovitim razporejanjem sredstev dodatno spodbujajo konkurenčnost na čezmejnem področju. Glede na to da so se MSP izkazala kot najštevilčnejša vrsta podjetij na proučevanem področju, velja v prihodnje razvijati potencial te skupine podjetij. V okviru te skupine podjetij je priporočljivo usmeriti pozornost zlasti na tista podjetja, ki že izkazujejo razumevanje globalnih trendov (zlasti razvoj IKT, spreminjanje navad potrošnikov) in se s svojimi poslovnimi modeli tudi uspešno odzivajo nanje. V tem trenutku namreč izkazujejo ta podjetja največji potencial, da bodo lahko tudi v prihodnje uspešno kljubovala zaostrenim tržnim razmeram in dvignila raven konkurenčnosti čezmejnega območja. Glede na to da je bila ugotovljena potreba po povezovanju podjetij iz različnih sektorjev, bo treba v prihodnje spodbujati tudi inovacije v obliki nastajanja novih podjetij. Pri tem lahko institucije na državni ravni z ustreznim dodeljevanjem sredstev spodbujajo skupna vlaganja (ang. *joint venture*) podjetij iz različnih sektorjev, kar zajema predvsem povezovanje slovenskih in italijanskih podjetij na celotnem čezmejnem območju.

Literatura

- »Akcijski načrt za podporo slovenskim podjetjem na tujih trgih.« 2011. Ministrstvo za gospodarstvo, Ministrstvo za zunanje zadeve, Javna agencija za podjetništvo in tuje investicije, SID banka d. d., Gospodarska zbornica Slovenije, Obrtno podjetniška zbornica Slovenije. http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/SOJ/povezave/Akcijски_nacrт_FINAL.pdf
- »Analiza gospodarskih sektorjev na čezmejnem območju Slovenija–Itali-

ja.« 2012. Interno gradivo, Evropski Program čezmejnega sodelovanja Slovenija–Italija 2007–2013.

»Global Trends 2025: A Transformed World.« 2008. US National Intelligence Council, november. http://www.dni.gov/files/documents/Newsroom/Reports%20and%20Pubs/2025_Global_Trends_Final_Report.pdf

Lawson, S., Heacock, D. in A. Stupnytska. 2007. »Beyond the BRICs: A Look at the Next Eleven.« <http://www.goldmansachs.com/our-thinking/archive/archive-pdfs/brics-book/brics-chap-13.pdf>2012

7 Projekt Know Us: primer povezovanja univerze in gospodarstva

Aleksander Janeš, Tina Bratkovič Kregar,
Anita Trnavčević in Roberto Biloslavo

Gospodarska kriza postavlja podjetja pred nalogo, da znova razmislijo, pretehtajo in se skladno z okoliščinami odločijo za strateško inoviranje svojih poslovnih modelov. Slednje pomeni vzajemno inovacijo izdelkov, storitev in poslovnih procesov, ki mora po eni strani voditi do zmanjšanja stroškov, po drugi strani pa do povečanja prihodkov. Take strateške inovacije lahko povzročijo spremembo razpoložljivih sredstev, odnosov z dobavitelji, kupci in na splošno z deležniki, pa tudi spremembo ključnih dejavnikov uspeha, ki za podjetje predstavljajo nov način ustvarjanja ponudbe vrednosti. Cilj strateške inovacije poslovnega modela ni »igrati boljše kot drugi«, ampak »spremeniti pravila igre« in s tem ustvariti nove tržne priložnosti.

Prenos znanja med gospodarstvom in univerzo: aplikativni del

Prepogosto slišimo (ne)upravičen očitek, da znanje, ki nastaja na univerzah in inštitutih, ni »praktično«, uporabno in da ostaja v predalih naročnikov. Del očitkov pa je usmerjen tudi v hitrost oz. čas, ki ga raziskovalci porabijo, da lahko ugotovitve posredujejo naročniku. Primer čezmejnega projekta Know Us je nazoren primer zglednega sodelovanja med gospodarstvom, torej podjetji, ki so sodelovala v celotnem projektu, in univerzami, ki so z znanstvenim aparatom razvijale managerska orodja in poslovne modele. Projekt Know Us prikazujemo za lažje razumevanje t. i. »znanstvenega dela« projekta, ki je bil usmerjen v razvoj idealnega poslovnega modela ter v izdelavo predloge, imenovane Kanvas, ki je bila empirično preverjena na izbranem vzorcu podjetij.

Namen in cilji projekta

Strateški projekt »Soustvarjanje konkurenčnega znanja med univerzami in majhnimi in srednjimi podjetji – Know Us« je bil namenjen spodbujanju podjetniške inovativnosti v luči trajnostnega razvoja in

podpori dviga konkurenčnosti MSP na čezmejnem območju med Slovenijo in Italijo. Glavni cilj projekta je bil prispevati k uspešnemu čezmejnemu medpanožnemu sodelovanju MSP, univerz, inovacijskih središč in združenj podjetij ter s tem prispevati k bolj učinkovitemu sistemu upravljanja znanja MSP in povečati sposobnost strateških inovacij podjetij.

Projekt je bil sofinanciran v okviru Programa čezmejnega sodelovanja Slovenija–Italija 2007–2013 iz sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj in nacionalnih sredstev. Izvajalo ga je šestnajst partnerjev na slovenski in italijanski strani čezmejnega območja. Na slovenski strani so bile v projekt vključene štiri regije, in sicer: Obalno-kraška, Goriška, Notranjsko-kraška in Osrednjeslovenska regija, na italijanski strani pa: Furlanija Julijska krajina, Benečija ter Emilija-Romanja. Pri tem so sodelovale številne slovenske in italijanske lokalne oblasti, gospodarske zbornice, univerze ter inkubatorji.

Slovenski partnerji:

- Univerza na Primorskem, Fakulteta za management
- UIP Univerzitetni razvojni center in inkubator Primorske
- Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče
- GZS – Območna zbornica Slovenije
- Primorska gospodarska zbornica

Italijanski partnerji:

- Regione del Veneto – Unità di Progetto Ricerca e Innovazione (vodilni partner projekta)
- Università Cà Foscari – Dipartimento Management
- Polo Innovazione Strategica SRL (POLINS)
- Camera di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura di Venezia
- Servizio Università, Ricerca e Innovazione – Direzione centrale lavoro, università e ricerca della Regione autonoma FVG
- Università degli Studi di Udine – Dipartimento di Ingegneria Elettrica, Gestionale e Meccanica
- Polo Tecnologico di Pordenone SCpA
- Consorzio per l'AREA di Ricerca Scientifica e Tecnologica di Trieste (Consorzio AREA)
- Camera di Commercio, Industria, Artigianato, Agricoltura di Udine

- Università degli studi di Ferrara
- Regione Emilia-Romagna – Direzione Generale attività Produttive, Commercio, Turismo

Aktivnosti projekta Know Us se osredotočajo na naslednje strateško pomembne gospodarske sektorje čezmejnega območja Slovenija–Italija (področja A, C, F, H, I po SKD 2008):

- kmetijska proizvodnja in lov ter z njima povezane storitve,
- proizvodnja pohištva,
- gradnja stavb,
- kopenski promet, cevovodni transport,
- vodni promet,
- skladiščenje in spremljajoče prometne dejavnosti,
- gostinske nastanitvene dejavnosti; dejavnost strežbe jedi in pijač.

Našteti gospodarski sektorji so bili identificirani v okviru predhodno opravljene analize regij, ki so bile vključene v projekt. Izbrani sektorji so strateškega pomena tako za izvedbo operativnega programa projekta in s tem za doseg zastavljenih ciljev projekta kot tudi za obe sodelujoči državi in njun prihodnji strateški razvoj.

Operativne cilje projekta Know Us tako predstavljajo:

- Razvoj in testiranje inovativnih metod, orodij in postopkov za identifikacijo znanja v MSP, njihovo upravljanje in usklajevanje s strateškimi razvojnimi potrebami podjetja.
- Povečanje konkurenčne sposobnosti MSP s povezovanjem z drugimi organizacijami znotraj istega nacionalnega okvirja ali izven tega in z raziskovalnimi ustanovami oz. univerzami.
- Identifikacija in opis strateško-kognitivnih skupin podjetij, ki izvajajo sorodno podjetniško strategijo. Analiza vzdržnosti te strategije z vidika trajnostnega razvoja in snovanja politik.
- Analiza skladnosti strategije posameznega podjetja s strategijo sektorske skupine, v katero sodi oz. v kateri se podjetje identificira. Skladno z rezultati analize opredelitev potrebnih aktivnosti za izboljšanje konkurenčnosti predvsem pa sposobnosti za povezovanje (mreženje) z drugimi MSP in centri znanja.
- Razvoj in testiranje metodologij, orodij in postopkov za izdelavo strateško-kognitivnih map posameznih podjetij, sektorjev in območij, ki podpirajo procese sodelovanja tako znotraj države kot na mednarodni ravni ter razvoj skupnih inovativnih projektov.

- Razvoj metodologije za spremljanje in presojanje intelektualnega kapitala podjetij skladno z mednarodno sprejetimi smernicami na tem področju.
- Razvoj čezmejne šole podjetniške inovativnosti, ki bo zagotavljala nadaljevanje skupnih aktivnosti po koncu projekta Know Us in prenos rezultatov v prakso.
- Razvoj skupnih projektov strateških in tehnoloških inovacij tako proizvodov kot procesov s spodbujanjem prenosa znanja med akterji z obeh strani meje prek strateškega soočenja različnih pogledov v luči trajnostnega razvoja.
- Določitev politik za podporo inovacijskih procesov s ciljem trajnostnega razvoja s strani predstavnikov lokalne oblasti.
- Povezovanje v mrežo vključno z uporabo spletnih orodij: univerz, tehnoloških centrov, poslovnih združenj in podjetij, ki želijo ustvariti čezmejne oz. medteritorialne grozde s ciljem spodbujanja prenosa znanja med različnimi nosilci znanja.

Potek projekta in ugotovitve

Strateški projekt Know Us je bil postavljen in izveden zaradi povečanja sposobnosti strateških inovacij pri podjetjih, ki delujejo v sektorju turizma, prometa in skladiščenja, proizvodnje pohištva, gradnje stavb ter kmetijstva.

V okviru prvega dela projekta je bila izvedena analiza izbranih sektorjev na čezmejnem območju, s katero so bile pridobljene informacije o obstoječih tržnih razmerah ter vrednostih ključnih gospodarskih kazalnikov. Pri tem so bili identificirani tudi poglobitni tržni trendi v sektorjih in potencialne poslovne priložnosti za podjetja.

Ključne ugotovitve, ki izhajajo iz analize petih obravnavanih sektorjev čezmejnega območja, so naslednje:

- Šibko sodelovanje med podjetji znotraj sektorjev in med sektorji.
- Šibko oz. nezadostno čezmejno sodelovanje.
- Prevladujoč delež podjetij je MSP.
- Izkazuje se potreba po novih znanjih in kompetencah.
- Večji del inovacijske dejavnosti v sektorjih se odvija na ravni materialov in izdelkov.
- Pomanjkanje inovacijske dejavnosti na ravni poslovnih modelov podjetij.

- Nezadostna uporaba obnovljivih virov energije.
- Nizka podjetniška kultura na ravni podjetij in na ravni sektorjev.

Na podlagi ugotovitev glede obstoječega stanja v izbranih sektorjih so bile postavljene določene smernice za prihodnje delovanje MSP. Med prioritete je bilo uvrščeno spodbujanje sodelovanja med slovenskimi in italijanskimi podjetji znotraj sektorjev in sodelovanja na ravni sektorjev. Spodbujati je treba povezovanje podjetij v podjetniške mreže, v okviru katerih bi prihajalo do medsebojne izmenjave znanja, sredstev in informacij. Eden od predlogov zajema tudi organizacijo dogodkov oz. skupnih projektov, ki spodbujajo mreženje med najpomembnejšimi akterji znotraj sektorjev na celotnem čezmejnem območju.

Analiza je tudi pokazala, da bodo morala MSP za uspešno soočanje z novimi tržnimi razmerami in prihajajočimi tržnimi trendi investirati v izobraževanje zaposlenih in razvijanje novih znanj ter kompetenc. V okviru tega se morajo podjetja usmerjati v razvijanje managerskih veščin, ki so potrebne za uspešen in učinkovit proces strateškega repositioniranja na ravni poslovnih modelov in spodbujanje podjetniške kulture, usmerjene v mednarodno okolje tako na ravni podjetij kot tudi na ravni sektorjev. Sodelovanje s centri znanja na čezmejnem območju, ki skupaj zajema osem univerz (tri univerze v Sloveniji in pet univerz v Italiji), predstavlja eno od ključnih aktivnosti za strateško preoblikovanje poslovnih modelov.

Za izpolnitev ciljev projekta je bilo potrebno v drugem delu projekta identificirati smeri inovacij, ki so jih do sedaj ubrala podjetja v petih proučevanih sektorjih. Aktivnosti v okviru tega dela projekta so bile zato usmerjene v prepoznavanje in opisovanje primerov inovativnih praks podjetij v slovenskem prostoru. Ciljno populacijo so predstavljala inovativna MSP iz petih izbranih sektorjev, ki so s strani projektnih partnerjev prejela povabilo k sodelovanju v raziskavi. Skladno s tem smo med tridesetimi sodelujočimi slovenskimi podjetji, ki so sprejela povabilo k sodelovanju, izbrali pet primerov dobre prakse, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

Oblikovanje metodologije in vzorca podjetij

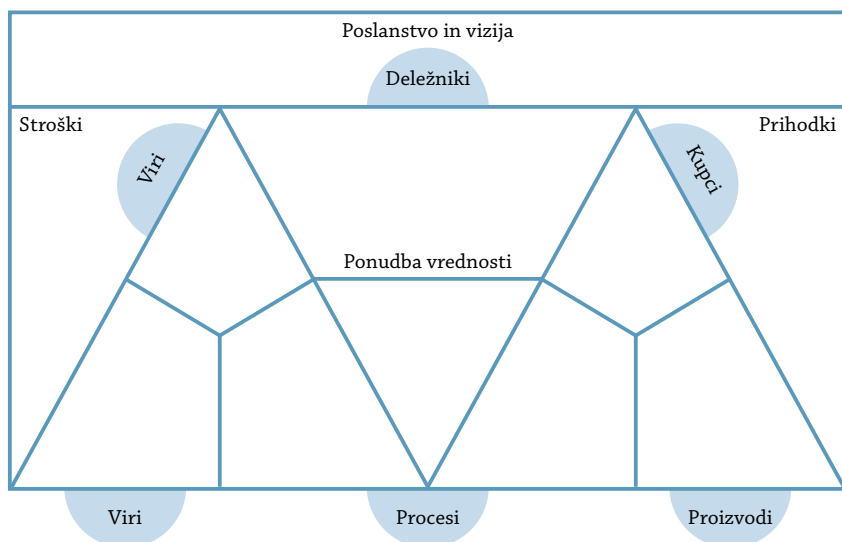
Vzporedno s popisovanjem primerov dobrih praks so projektni partnerji razvijali ustrezno metodologijo za izvedbo strateško-kognitivnega audita in pripravo strateško-kognitivnih map, kar je sledilo v nadaljnjih fazah projekta. Ključne aktivnosti projektnih partnerjev v okviru

tega dela projekta so večinoma temeljile na poglobljeni analizi obstoječe strokovne literature in operativnih rešitev za upravljanje znanja v podjetjih ter njihove skladnosti s poslovnimi strategijami značilnimi za MSP, z namenom snovanja ustrezne metodologije, ki bo omogočala uresničevanje zastavljenih ciljev projekta. Metodologija, ki je bila razvita v nadaljevanju projekta, temelji na že obstoječem modelu pregleda kompetenčnega znanja t. i. Competitive Knowledge Audit (v nadaljevanju CKA), ki ga je razvila Univerza Cà Foscari iz Benetk v sodelovanju s podjetji iz Benečije in Furlanije Julijske krajine. Model CKA zajema dva različna, vendar med seboj prepletena vidika povezanosti v podjetjih, in sicer strateškega in spoznavnega (kognitivnega). Prvi vidik obravnava dejavnike konkuriranja podjetja, medtem ko drugi vidik analizira doprinos znanja k uspešnosti (tj. strategiji) podjetja. Model CKA je bil v predhodnih raziskavah že empirično testiran in preverjen na vzorcu podjetij.

Pri pridobivanju podatkov, na podlagi katerih se je pozneje izdelalo strateško-kognitivne načrte podjetij iz petih proučevanih sektorjev, je šlo za postopno krčenje vzorca. Slednje je omogočalo pridobivanje vedno bolj specifičnih informacij. V raziskavo je bilo sprva vključenih štiristo MSP, ki se nahajajo na čezmejnem območju Slovenija–Italija in delujejo v enem od proučevanih sektorjev. Predstavili smo jim vsebino in namen projekta ter zbrali prvi niz informacij, ki so predstavljale začetno podatkovno bazo. V naslednji fazi raziskave, ki je zajemala zbiranje podatkov, potrebnih za izvedbo strateško-kognitivnega audita, je sodelovalo dvesto podjetij (od začetnih štiristo MSP). Zbiranje podatkov je potekalo skozi izobraževanje, ki je bilo organizirano v obliki treh srečanj in je pokrivalo naslednje teme: strateško upravljanje MSP, konkurenčni modeli, ki so jih prevzela MSP, in kognitivni modeli, ki jih uporabljajo MSP. V naslednjih fazah raziskave se je prvotni vzorec skrčil z dvesto na sto podjetij, s katerimi so potekale razprave glede ocene strateško-kognitivne koherence, in nato s sto na petdeset podjetij, za katere so bile izdelane strateško-kognitivne mape. Temu je sledila izdelava ene strateške kognitivne sheme za petindvajset podjetij (pet MSP na sektor). Kognitivno shemo smo poimenovali Canvas.

Strokovne aktivnosti projekta

Podjetja, ki so sprejela naše povabilo, so sodelovala na delavnici, v okviru katere se je opravil osebni intervju z vodilnim managerjem oz. lastnikom podjetja. Predhodno so podjetniki po elektronski pošti pre-



Slika 7.1 Predloga Kanvas za predstavitev poslovnega modela (povzeto po Bagnoli 2012)

jeli vprašalnik, ki jih je usmerjal, da so se lahko ustrezno pripravili na delavnico. Pogovor je zajemal vprašanja o zgodovinskem razvoju ter prelomnih točkah razvoja podjetja in predvsem o najbolj inovativnem delu poslovnega modela, kot ga prepoznava podjetja sama. Z uporabo metode Kanvas poslovnih modelov se je v sodelovanju z vodilnimi managerji oz. lastniki podjetja v okviru delavnic izvedlo mapiranje vizije in strateškega znanja podjetja. Na takšen način smo z uporabo Kanvasa prišli do opisa poslovnega modela, ki je bil prikazan kot skupek ključnih elementov: deležniki, poslovni partnerji, ključni viri, ključne aktivnosti, poslovni proces, proizvodi, segmenti kupcev ter osrednji del, ki predstavlja ponudbo vrednosti.

Vizualizacija obstoječega stanja v podjetju (ang. *as is*) je predstavljala izhodišče za naslednjo delavnico, ki je bila namenjena želenemu stanju oz. preoblikovanju poslovnega modela (ang. *to be*). Mapiranje vizij in strateškega znanja sodelujočih podjetij je vodilo v izdelavo strateško-kognitivnih map, ki prikazujejo posamezne elemente poslovnega modela in njihove medsebojne povezave, ki temeljijo na strateških temah, na katerih so osnovani strateški načrti podjetij.

Za izvedbo strateške inovacije poslovnega modela je treba poiskati odgovor na več vprašanj, vendar je vedno potrebno začeti pri vpraša-

nju: »Zakaj obstajamo in kakšen je naš cilj?« Temu sledi vprašanje: »Kdaj preoblikovati poslovni model?«

Ugotovljeni potrebi po inoviranju poslovnega modela sledijo vprašanja, ki se nanašajo na obstoječe značilnosti poslovnega modela podjetja. Vprašanja so razvrščena glede na ključne elemente poslovnega modela (Osterwalder, Pigneur in Clark 2009):

1. Deležniki:

- Kako je razdeljeno lastništvo podjetja?
- Koga bi še uvrstili med deležnike, ki imajo pomembni vpliv na razvoj/delovanje podjetja?

2. Proizvodi in storitve:

- Kakšne proizvode oz. storitve ponujate vašim kupcem?

3. Kupci:

- Na katerih trgih ste navzoči?
- Kdo so vaši kupci? Ali ste prisotni v različnih segmentih?
- Kakšne deleže predstavljajo posamezni segmenti?
- Kateri segment je trenutno najbolj donosen?
- Kateri segment obeta največji potencial?

4. Poslovni partnerji:

- Kdo so vaši ključni poslovni partnerji?
- Kdo so vaši ključni dobavitelji?
- Katere vire pridobivate od vaših ključnih poslovnih partnerjev oz. dobaviteljev?
- Kakšne aktivnosti izvajajo vaši poslovni partnerji?

5. Ključni viri:

- Kateri viri so ključni za ustvarjanje vrednosti?
- Kateri viri so ključni za upravljanje odnosov s kupci?
- Kateri viri so ključni za ustvarjanje prihodkov?

6. Ključne aktivnosti:

- Katere aktivnosti so ključne za ustvarjanje vrednosti v podjetju?
- Katere aktivnosti so ključne za upravljanje odnosov s kupci?
- Katere aktivnosti so ključne za ustvarjanje prihodkov?
- Katere aktivnosti so ključne za vzpostavljanje prodajne mreže?

7. Ponudba vrednosti:

- Kaj je največja vrednost vaše ponudbe za vaše kupce?
- Katere potrebe kupcev zadovoljuate?
- Kakšne probleme rešujete?
- Kaj je problem, ki ga rešujete, in kaj je rešitev, ki jo ponujate?

Struktura posameznih intervjujev, ki so bili opravljeni s sodelujočimi podjetji, je osnovana na naštetih vprašanjih, povzetih po Osterwalderju, Pigneurju in Clarku (2009). Na osnovi opravljenega intervjuja in drugih dosegljivih informacij o podjetjih (kot npr. spletne strani podjetij, letna poročila, medijske objave itd.) smo pripravili primere, ki opisujejo nastanek in razvoj posameznih podjetij ter analizo njihovih poslovnih modelov. Primere smo nato poslali sodelujočim podjetjem v pregled za morebitne dopolnitve oz. popravke in v odobritev za objavo.

Ugotovitve glede vzdržnosti poslovnih modelov podjetij predstavljamo na petih izbranih primerih, ki jih predstavljamo v nadaljevanju. Podjetja so izbrana zaradi svoje dobre prakse in inventivnosti, ki jo izkazujejo v sektorju delovanja. Imena podjetij so kodirana z velikimi črkami abecede v celotni vsebini monografije.

Kmetijski sektor: podjetje F d. o. o.

Med analizo elementov obstoječega poslovnega modela podjetja F, sta bili prepoznani dve strateški temi: *blagovna znamka F* in *sonaravni procesi ribogojstva* (glej sliko 7.2).

Strateška tema *blagovna znamka F* je sinonim za izrazito pozitiven odnos do sonaravnega ribogojstva ter skrbi za okolje in je obenem konkurenčna prednost podjetja F. Sonaravni procesi, katerih rezultat so »najboljše gojene ribe na svetu«, je strateška usmeritev, ki je podprta z učinkovitim in uspešnim poslovanjem z ustaljenimi in novimi poslovnimi partnerji ter s sodobno tehnologijo, ki služi kot podpora naravnim procesom ribogojstva.

Takšen način gojenja rib pa poleg tehnoloških kompetenc zahteva tudi relativno velik vložek ročno opravljenega dela v ribogojnici. Naravno gojene ribe in morski sadeži so z lastnim tržnim pristopom podjetja F odprle regionalne in mednarodne prodajne poti *blagovni znamki F*.

Druga izmed strateških tem je prepoznana kot sonaravni procesi ribogojstva. Za podjetje F je značilna strokovna družinska tradicija na področju biologije, ki se odraža s spoštovanjem naravnih procesov, z ne-



Slika 7.2 Poslovni model podjetja F

šteto vloženi urami ročnega dela ter geografskim poreklom. Slednje tudi usmerja pričakovanja odjemalcev pri uživanju morske hrane.

Poglobljeno strokovno znanje je združilo vplivne dejavnike procesa gojenja rib, ki omogoča vrhunsko kakovost morske hrane. Geografsko poreklo je prepoznano tudi prek blagovne znamke F, ki vzdržuje najvišje evropske standarde kakovosti. Razvite kompetence ribogojstva podjetja gotovo vplivajo na naraščajoče povpraševanje po kakovostni sonaravno gojeni hrani, kar je priložnost za doseganje višjih prodajnih količin in cen. Povpraševanje v regiji namreč proizvodne zmogljivosti presega za vsaj trikrat.

Podjetje F izkorišča prednosti slovenskega kmetijskega sektorja, ki se odražajo kot relativno ugodna zemljepisna lega, sredozemsko podnebje in geografsko poreklo proizvodov. Podjetje F nudi pomemben prispevek k prepoznavnosti slovenskih proizvajalcev hrane in Slovenije kot turističnega cilja (glej sliko 7.2).

Poleg prednosti pa so za podjetje F ugotovljene naslednje poslovne priložnosti.

Priložnost za podjetje je poleg razvoja osnovne dejavnosti tudi v komplementarnih proizvodih. Ti predstavljajo ustvarjanje novih kulinarič-

no-vinsko-turističnih doživetij in ozaveščanje odjemalcev. Na tem mestu je priložnost predvsem obsežnejši in intenzivnejši skupni nastop podjetnikov pridelovalcev hrane in obalnih gostincev ter hotelirjev.

Blagovno znamko F je mogoče širiti na druga interesna področja podjetja, a pri tem je potrebna določena mera previdnosti. Obstajajo alternative, kot je uporaba soznamčenja (ang. *co-branding*) z drugimi uveljavljenimi poslovnimi partnerji podjetja in skupno nastopanje.

Dolgi obrati kapitala so pomembna ovira pri pridobivanju finančnih sredstev za rast podjetja. Dejavnost ribogojstva, ki so jo razvili v podjetju F, ne prinaša hitrih zaslužkov, saj je »trajanje obrata zalog« – v primerjavi z velikimi ribogojnicami – relativno dolgo.

Podjetje F tudi ne more konkurirati velikim svetovnim ribogojnicam v ekonomiji obsega. Lahko pa je konkurenčna z butično proizvodnjo kakovostnih sonaravno gojenih rib in morskih sadežev. Slednje lahko spremljajo dodane storitve. Ker se potrebe grosistov, trgovcev, gostincev ter skupin individualnih kupcev razlikujejo, je potrebno izdelati edinstvene marketinške spletke, ki bodo nagovarjali vsako izmed ciljnih skupin posebej.

Kot zelo pomemben vidik za podjetje je nadaljevanje razvoja omrežja osebnih in poslovnih stikov in nadaljevanje razvoja dopolnilne dejavnosti ogledov ribogojnice zaradi izobraževanja mladih ljudi.

Nadaljevanje partnerskih odnosov z mediji vseh vrst je gotovo ena od aktivnosti, ki podpira promocijo, prepoznavnost in uspešno prodajo proizvodov. Odnosi z javnostmi, publiciteta, sponzorstva, donatorstvo, dnevi odprtih vrat, spletni dnevnik, e-novice ipd. so področja, ki ponujajo še veliko priložnosti.

V kolikor se bo podjetje F odločilo za rast obsega poslovanja, bo gotovo prišlo do delitve nalog in odgovornosti glede na trge, ključne skupine odjemalcev in nenehen razvoj proizvodov.

S povečanim obsegom poslovanja podjetja se bo pojavljala tudi potreba po vzpostavitvi sistema merjenja ogljičnega odtisa in uvajanju »zelenih« tehnologij naslednjih generacij.

Sektor prometa in skladiščenja: podjetje E d. o. o.

Delavnica za oblikovanje poslovnega modela, kot je podjetje E d. o. o., je pokazala na prisotnost treh strateških tem: *osredotočenost v kupca, ekspertiza logistike in profiliranje za »hišnega« logista.*

Osredotočenost v kupca je gotovo konkurenčna prednost podjetja, ki omogoča učinkovito in uspešno poslovanje s poslovnimi partnerji,

podprto s svojim informacijskim sistemom, ki je rezultat lastnih idejnih rešitev. Informacijski sistem omogoča nenehno sledljivost tovara in hitrejšo odpremo pri prevozi s tovornjaki, kar bistveno skrajša čakanje voznikov tovornjakov in optimizira operativne stroške.

Značilnost osredotočenosti v kupca je vitko izvajanje storitev: vzpostavljena je 24/7 razpoložljivost zaposlenih in izvajanje celostnih storitev vseh oblik transporta za ključne odjemalce. Podporo pri razvoju takšnega pristopa je poleg informacijskega sistema omogočila raba managerskih orodij, kot so: AEO, ISO 9001, 7S, BPM, TQM, BSC, CRM, EVA ipd. ter članstvo v združenju TAPA-EMEA.

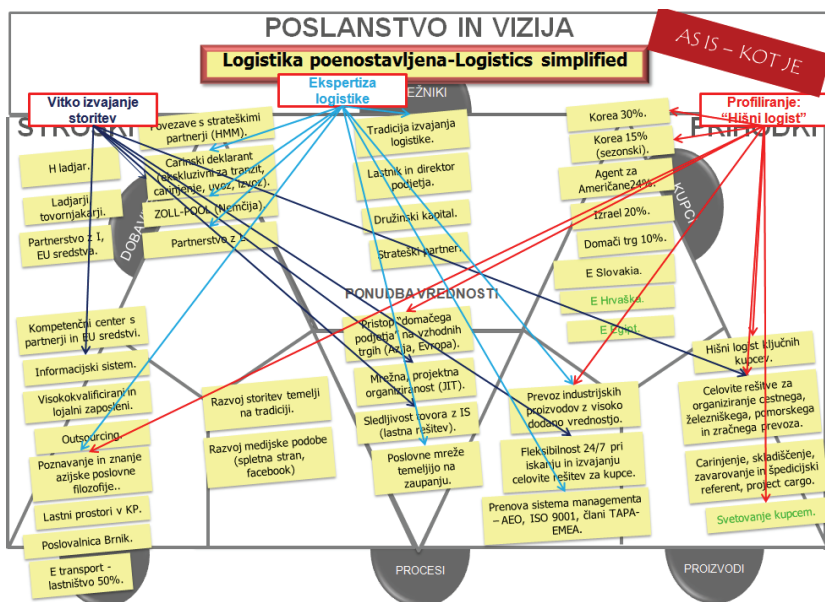
Naslednja izmed prepoznanih strateških tem je ekspertiza logistike. Za podjetje E sta značilna poglobljeno strokovno znanje in poznavanje poslovne filozofije azijskih podjetij. Takšno znanje in izkušnje so pridobili z dolgoletnim poslovnim sodelovanjem, mreženjem in pridobivanjem zaupanja azijskih podjetij. Izkušnje na področju logistike so prispevale k zaupanju pri pretovarjanju blaga z visoko dodano vrednostjo, kar predstavljajo visokotehnološki proizvodi, kot so proizvodi podjetij H, L in S. Za takšna podjetja je značilno, da izvajajo »outsourcing« logistične dejavnosti, ki je prenesena na zunanjega poslovnega partnerja, kot je obravnavano podjetje E.

Profiliranje za »hišnega« logista je podjetju omogočila ravno osredotočenost na kupca ter ekspertiza logistike, ki izhajata iz tradicije, zaupanja in poznavanja azijske poslovne filozofije. Pridobitev statusa »hišnega« logista predstavlja poleg zaupanja tudi veliko odgovornost, saj je to povezano s svetovanjem glede optimalnega izvajanja logističnih procesov za ključne odjemalce. Področje svetovanja za ključne odjemalce je strateška usmeritev, ki si jo podjetje želi intenzivno razvijati in širiti.

Podjetje E izkorišča prednosti prometnega sektorja, katere se odražajo v relativno ugodni zemljepisni legi slovenske obale in zaledja, donosnosti transportnih poti ter tradiciji znanja in veščin v logistični panogi. Poleg tega je pomembna tudi njegova globalna poslovna vpetost.

Podjetje E obenem uspešno izkorišča zaznane poslovne priložnosti v sektorju, kot so npr. informacijsko podprt razvoj celostnih logističnih rešitev, razpoložljivost 24/7, sodelovanje in povezovanje z ostalimi ponudniki logističnih storitev, izobraževanje zaposlenih in kadrov s potencialom, dvigovanje ugleda slovenskega podjetništva ter povezovanje s slovenskimi logističnimi podjetji (glej sliko 7.3).

Poleg prednosti so za podjetje E ugotovljene naslednje poslovne priložnosti.



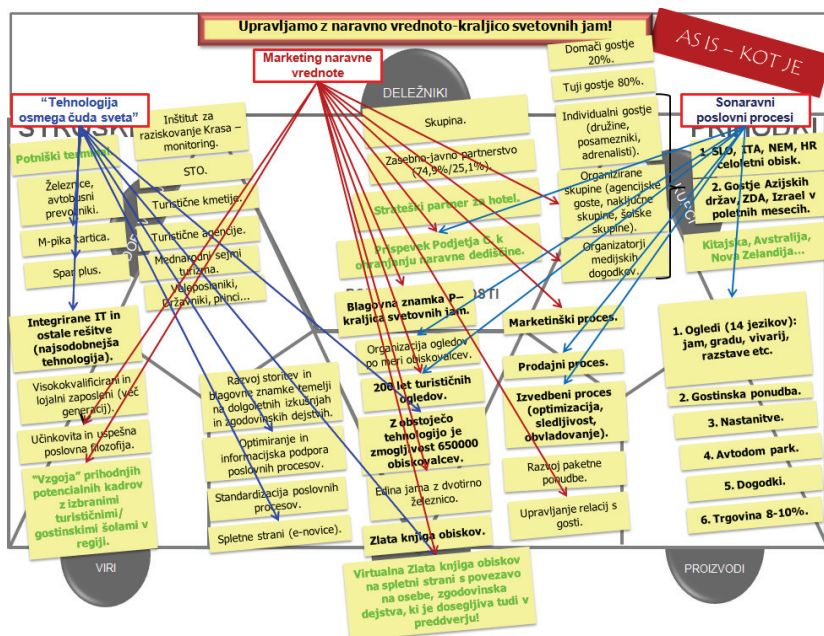
Slika 7.3 Poslovni model podjetja E

Usmeritev v organsko rast podjetja E je lastnika in direktorja spodbudila k pridobitvi strateškega partnerja. Smiselno je ustanavljanje hčerinskih podjetij za razširjanje in nadaljnji razvoj celostnih rešitev za odjemalce z naraščajočo potrebo po svetovanju in uveljavljanju koncepta skrbnikov ključnih kupcev.

Poleg tega je ključno, da se del odgovornosti z lastnika in direktorja prenese na zanesljive, lojalne in profesionalne zaposlene. Z rastjo obsega poslovanja bo gotovo moralo priti do razvoja oddelkov in služb, ki bodo skrbele za različne trge, kupce in nenehen razvoj storitev.

Z obsegom poslovanja podjetja se bo vedno bolj izražala potreba po vzpostavitvi sistema merjenja ogljičnega odtisa in uvajanju »zelenih« tehnologij vseh udeleženih poslovnih partnerjev, kar bo pripomoglo k povečevanju ugleda podjetja v poslovni in splošni javnosti.

Zaradi splošnega gospodarskega stanja v Sloveniji je za ponudnike logističnih storitev postalo značilno, da izvajajo vrsto storitev na tem kompleksnem področju. Vendar lahko s ponovno pozitivno gospodarsko rastjo v državi pričakujemo, da se bodo logistična podjetja spet »profilirala« glede na svoje poslanstvo in pravi razlog obstoja – »Logistics simplified«.



Slika 7.4 Poslovni model podjetja E

Sektor turizma: podjetje P d. d.

Vizualizacija poslovnega modela podjetja P d. d., je pokazala na tri strateške teme: *tehnologija osmega čuda sveta*, *marketing naravne vrednote* in *sonaravni poslovni procesi* (glej sliko 7.4).

Strateška tema tehnologija osmega čuda sveta predstavlja uporabo sodobne tehnologije v podporo sonaravnemu managementu. Sodobna tehnologija podpira strateško usmeritev, ki bo postavila podjetje P ob bok znanim sedmim čudesom sveta in bo tako zasedla svoje mesto kot osmo čudo sveta! Sodobna tehnologija podpira tudi ponudbo vrednosti podjetja P in nagovarja ciljne skupine gostov in poslovnih partnerjev.

Marketing naravne vrednote je strateška tema, ki ponazarja bogato zgodovino in skoraj dvestoletno tradicijo organiziranih obiskov destinacije podjetja. Pred tem je bilo na podlagi najdb prepoznano, da so se obiski jame dogajali že veliko stoletij pred njenim »uradnim odkritjem«. V tej strateški temi se odraža usmerjenost podjetja v inovativnost na področju marketinga z naravno vrednoto. Podjetje ob tem izpostavlja, da je vrednota upravljanja z naravno danostjo jamskega sistema na prvem mestu! To je temeljna vrednota, ki jo vodstvo uveljavlja in privzga med zaposlenimi in obiskovalci.

Sonaravni poslovni procesi so podjetju omogočili ohranjanje ravno-vesja med občutljivim ekosistemom jame in primernim številom obiskovalcev, kar je mogoče doseči z obstoječo tehnologijo. Pri tem je potrebno na jamski sistem in uporabljeno tehnologijo gledati v celoti: od prezračevanja jame, čistilnih naprav, prevoznih sredstev pred jamo in v njej do usmerjanja in spremljanja obiskovalcev skozi naravni park P. S takšnim pristopom oz. strateško usmeritvijo podjetje ohranja naravno dediščino, ki jo bomo prepustili zanamcem.

Podjetje P izkorišča prednosti slovenskega turističnega sektorja, ki se odražajo kot kompetence, ustvarjalnost, inovativnost in izkušnje. Sledijo naravne danosti, kot sta podnebje in geografska lega (destinacijski trikotnik med Dunajem, Benetkami in Plitvicami), ter skrb za odgovorno upravljanje dediščine. V podjetju razvijajo blagovno znamko »P« in skrbijo za promocijo destinacije na trgih, ki se svetovni turistični ponudbi odpirajo v zadnjem desetletju, npr. Kitajska, Rusija, azijske in pacifiške države ter Indonezija. Poleg osnovne dejavnosti razvijajo dopolnilne proizvode, kot so nastanitve, kulinarika in spominki (npr. lasten poštni žig). Vsi poslovni procesi so podprti z informacijsko tehnologijo, ki omogoča tudi globalno vpetost podjetja.

Slovenski turizem ne more konkurirati svetovno znanim destinacijam, saj je po obsegu ponudbe in možnosti absorpcije neprimerljivo manjši. Lahko pa je konkurenčen z butično ponudbo prilagojenih vrhunskih storitev. Pri tem ne gre zanemariti, da danes govorimo o tem, da vstopamo v izkustveno ekonomijo, ki naj bi nadomestila storitveno. Izkustvena dimenzija potrošnje izpodriva njene racionalne in instrumentalne vidike in se povezuje z razpoloženjem, občutji, čustvi, užitkom, strastjo, hrepenenjem, željo, senzualnostjo in lagodjem. Potrošniki si ne želijo več le stvari samih, temveč težijo k doživljanju občutkov, ki jih te stvari sprožajo.

Slednje pomeni, da je potrebno potrošnikom ponuditi simbolično, hedonistično in estetsko izkustvo, ki je težko ali sploh neponovljivo v kakem drugem kontekstu ali na drugi turistični destinaciji. Zdi se, da se tega v podjetju sedaj zavedajo veliko bolj kot v preteklosti, je pa glede tega še veliko prostora za izboljšave. Pri tem imamo v mislih povezovanje ponudbe z drugimi lokalnimi posebnostmi, pri čemer pa je ključno ohranjanje oz. nadaljnje povečanje prepoznavnosti blagovne znamke P.

Nadaljevanje skupnih nastopov, promocije in prodajnih poti sektorja turizma – ponudnikov destinacij so gotovo smiselni s kombiniranjem sodelovanja z organizatorji prireditev, Pošto Slovenije, različnimi prevozniki, s proizvajalci hrane, vina in ponudniki kulinarike za prepo-

znavnost Slovenije kot turistične destinacije. Tudi sicer ugotavljamo, da je eden od prihodnjih izzivov za panogo turizma v Sloveniji individualiziran sonaravni turizem po meri posameznika, ki je vsakodnevno bombardiran z izpraznjenimi podobami in hitrim tempom življenja, in družine, ki išče skupna doživetja za utrjevanje medsebojnih vezi.

Nadaljevanje partnerskih odnosov s »sedmo silo« oz. mediji vseh vrst je gotovo ena od aktivnosti, ki podpira promocijo, prepoznavnost in uspešno prodajo proizvodov blagovne znamke P. Pri tem je vse bolj pomembna komunikacija v medmrežju, kjer je potrebno biti navzoč v različnih internetnih skupnostih, obenem pa biti edinstven in drugačen.

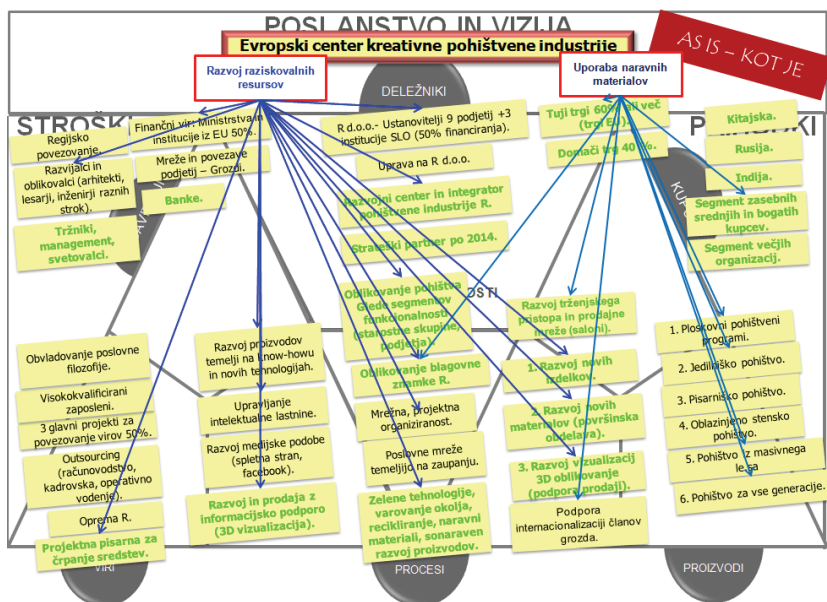
V kolikor se bodo lastniki odločili za rast obsega poslovanja, bo gotovo prišlo do delitve nalog in odgovornosti glede na trge, kupce in nenehen razvoj proizvodov z izkoriščanjem sodobnih tehnologij. Pričakovati je torej, da se bo organizacijska struktura bolj specializirala, pri čemer pa je nujno potrebno ohraniti podjetniško iniciativo in proaktivnost pri iskanju in izpeljavi podjetniških zamisli.

Sektor pohištvene industrije: podjetje R d. o. o.

Pri oblikovanju poslovnega modela podjetja R d. o. o. smo prepoznali dve strateški temi, ki se prepletata skozi večino področij poslovnega modela, in sicer sta to: *razvoj raziskovalnih resursov* in *uporaba naravnih materialov*.

Razvoj raziskovalnih resursov se odraža v sami sestavi razvojnega centra, saj podjetje R d. o. o. združuje dvanajst ambicioznih in v prihodnost usmerjenih podjetij, nosilcev znanja in podpornih institucij, ki s povezovanjem svojih vizij, ambicij in resursov stremijo k doseganju čim večje dodane vrednosti za končnega kupca. Z izvajanjem razvojno-raziskovalnih projektov, katerih rezultati so prototipni izdelki, si prizadevajo izboljšati izkoristek slovenske surovinske baze in s tem spodbujati razvoj produktov visoke dodane vrednosti, vrhunskega dizajna in kakovostne izdelave.

Uporaba naravnih materialov se navezuje na povezovanje in nadgrajevanje razvojno-raziskovalnih resursov in kompetenc posameznih družbenikov. Tako podjetje R ustvarja potrebne sinergije za prodor slovenske lesne pohištvene industrije na mednarodni trg izdelkov visoke dodane vrednosti. Podjetje R si želi s svojimi rešitvami, z uporabo naravnih materialov predstavljati standard na globalnem tržišču, in s tem ponovno vrniti ugled in položaj slovenske lesne industrije na tujih trgih.



Slika 7.5 Poslovni model podjetja R

V prihodnje bo uspešnost podjetja R, ki temelji na povezovanju in nadgradnji razvojno-raziskovalnih virov in kompetenc ter ustvarjanju potrebnih sinergij za prodor slovenske pohištvene industrije na mednarodni trg izdelkov visoke dodane vrednosti, odvisna predvsem od uspešnosti družbenikov pri oblikovanju novega poslovnega modela, ki bo ustrezno podpiral vizijo razvojnega centra. Poslovni model podjetja R je predstavljen na sliki 7.5.

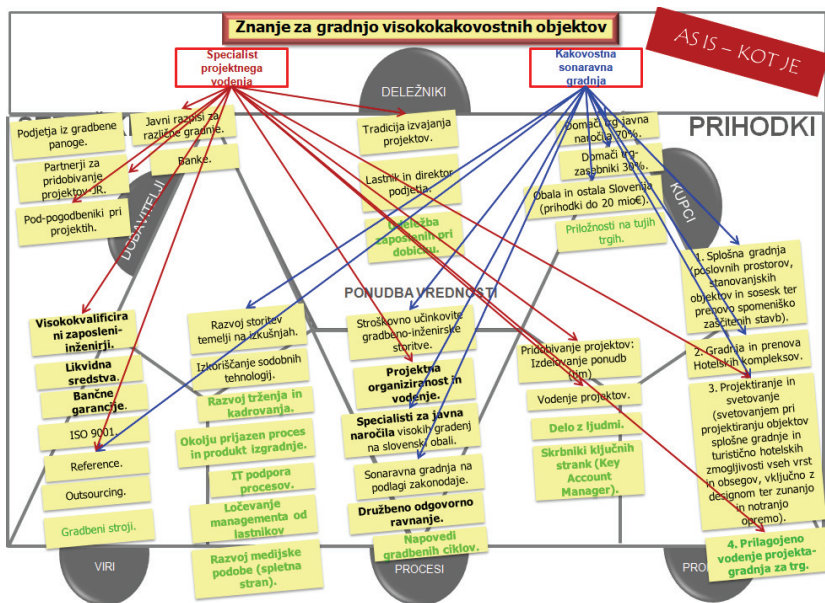
Ocenjujemo, da se podjetje R zaveda pglavitnih prednosti lesnopredelovalne industrije v Sloveniji, kot so na primer surovinska samozadostnost, bližina velikih tržišč, trendi v smeri uporabe naravnih materialov, obstoj lesarskega grozda v regiji, tradicija in specifična znanja pri predelavi lesa, prilagodljivost malih podjetij in obstoj raziskovalnih organizacij in univerz v bližini podjetja. Družbeniki podjetja R se obenem tudi zavedajo glavnih slabosti slovenske lesnopredelovalne panoge, ki izhajajo predvsem iz nizke produktivnosti panoge, slabe strateške usmeritve in pomanjkljivega inovacijskega pristopa. Ravno na podlagi temeljitega poznavanja glavnih prednosti lesnopredelovalne panoge je nastalo podjetje R, ki si prizadeva odpraviti slabosti slovenske lesnopredelovalne panoge in izkoristiti identificirane priložnosti.

Podjetje R že izkorišča določene priložnosti lesnopredelovalne panoge, kot so razvijanje kakovostnih in oblikovno dovršenih proizvodov, inoviranje materialov in proizvodov, specializacija proizvodnega portfelja in ekološka ozaveščenost. Po drugi strani je podjetje zaznalo tudi priložnosti pri inoviranju poslovnih modelov, internacionalizaciji in oblikovanju enotne blagovne znamke, kar namerava zasledovati v prihodnjih letih.

Ker se podjetje R zaveda slabe vključenosti države pri podpori razvoju lesnopredelovalne panoge, je prevzelo proaktivno vlogo pri povezovanju in ozaveščanju glavnih akterjev v lesnopredelovalni panogi in širše podpornih institucij in nosilcev znanja, s čimer si prizadeva ustvariti spodbudno poslovno okolje za obstoječa in novonastala podjetja v panogi. Pri tem ima pomembno funkcijo tudi povezovanje z mediji, ki med potrošniki lahko povečajo zavedanje o pomenu lesa in prek tega spodbujajo ljudi k potrošnji.

Menimo, da bo tudi v prihodnje za podjetje R največjo priložnost pomenilo tako povezovanje s podjetji znotraj lesnopredelovalnega sektorja kot tudi povezovanje s podjetji iz drugih sektorjev (gradbena podjetja, arhitekti, industrijski oblikovalci itd.) ter skupni razvoj inovativnih rešitev s področja pohištva. Ustanovitelji podjetja bodo morali v kratkem sprejeti odločitev o oblikovanju enotne blagovne znamke, s čimer bodo lahko začeli graditi na prepoznavnosti proizvodov, ki so plod skupnega razvoja. Blagovna znamka, ki bo odražala vrednote, na katerih temelji ustanovitev podjetja R, bo prispevala k uspešnejši internacionalizaciji slovenske pohištvene industrije.

V letu 2014 se zaključuje financiranje projektov podjetja R s strani države in EU, kar bo za podjetje predstavljalo pomembno prelomnico. Menimo, da bo največji izziv in obenem tudi prednostno nalogo predstavljalo oblikovanje poslovnega modela in s tem tudi opredelitev prihodnjih smernic delovanja podjetja. Družbeniki bodo morali sprejeti odločitev, ali nameravajo nadaljevati dosedanje strategijo, se povezati s strateškim partnerjem (morda tujim) ali se odpreti tudi za ostala zainteresirana podjetja in delovati kot grozd. Eden od izzivov bo tudi vzpostavitev prodajne mreže z lastnimi prodajnimi saloni na tujih trgih, ki bi omogočila neposredno prodajo izdelkov končnim potrošnikom. Dosedanja praksa je namreč pokazala, da se slovenska podjetja, ki se hočejo vključiti v tuje prodajne mreže, srečujejo s številnimi formalnimi in neformalnimi ovirami, kar jim ne omogoča ustreznega pogajalskega položaja v zvezi z določanjem cen in drugih prodajnih pogojev.



Slika 7.6 Poslovni model podjetja M4

Sektor gradbeništva: podjetje M4 d. o. o.

Gradniki poslovnega modela podjetja M4 d. o. o. se povezujejo v dveh prepoznanih strateških temah, ki sta *specialist projektne vodnje* in *kakovostna sonaravna gradnja* (glej sliko 7.6).

Specialist projektne vodnje je strateška tema, ki predstavlja vse aktivnosti podjetja v prid dodane vrednosti za odjemalce in utrjevanje konkurenčne prednosti. Kompetence na področju projektne vodnje v gradbeništvu se odražajo v ponudbi celovitega pristopa, ki zaokrožuje splošne gradnje, gradnje in prenove hotelskih kompleksov ter projektiranje in svetovanje. Poleg kompetenc projektne vodnje ima podjetje likvidna sredstva in dostop do bančnih garancij.

Druge izmed dveh prepoznanih strateških tem je kakovostna sonaravna gradnja. Za podjetje M4 je značilno tradicionalno in poglobljeno strokovno znanje projektne vodnje. Takšno znanje in izkušnje so pridobili z dolgoletnim projektnim delom, s poslovnim sodelovanjem, z mreženjem in s pridobivanjem zaupanja poslovnih partnerjev. Podporo pri razvoju kompetenc sta jim omogočili tudi reorganizacija ter raba managerskih orodij (npr. ISO 9001) in sodobnih informacijskih tehnologij.

Glede na pomembnost gradbenega sektorja za slovensko gospodar-

stvo in gospodarsko krizo, ki ga je močno prizadela, so v podjetju M4 ozaveščeni glede prednosti in pomanjkljivosti gradbenega sektorja. Poslovne priložnosti prepoznavajo predvsem na domačem trgu in pridobivanju javnih naročil v Sloveniji in EU.

Stečaji velikih gradbenih podjetij so predstavljali priložnosti za zasebne pobude manjših gradbenih podjetij. Ta so dobila poslovne priložnosti s kompetencami, ki so bile pridobljene predvsem iz preteklih delovnih izkušenj. Zelo dragoceni viri podjetja so zaposleni in njihove kompetence, saj je na takšen način podjetje relativno uspešno pri prilagajanju na spreminjajoče se poslovne okoliščine. Slednje jih sili tudi v nenehno iskanje in izvajanje celovitih stroškovno optimalnih rešitev za odjemalce. Ob tem pa s pridom izkoriščajo promocijo prek socialnih in poslovnih mrež. Poslovni model podjetja M4 je predstavljen v prilogi 5.

Podjetje je razvilo lasten gradbenoinženirski »know-how« in informacijsko podprte poslovne procese. Poleg tega izvaja celovite in stroškovno optimalne rešitve za vse odjemalce gradbenih storitev.

Obenem podjetje M4 uspešno izkorišča zaznane poslovne priložnosti v sektorju, kot je npr. sodelovanje in povezovanje z ostalimi ponudniki gradbenih storitev in znotraj podjetja z razvojem potencialov zaposlenih. Podjetje vzpostavlja koncept skrbnikov ključnih kupcev (ang. *key account manager*) ter spremlja cikel gradbeniškega sektorja. Vendar bi veljalo metodologijo spremljanja življenjskega cikla panoge še naprej razvijati, saj je predvidevanje pomembna podpora pri strateškem načrtovanju.

Z gospodarsko krizo se je v Sloveniji obseg poslovanja za ponudnike gradbenih storitev skrčil. Med drugim se je to zgodilo tudi zaradi relativno velike povezanosti z javnimi naročili na ravni države in EU. Za ponudnike gradbenih storitev je postalo značilno, da izvajajo vrsto specifičnih storitev na tem kompleksnem področju. Z vnovično pozitivno gospodarsko rastjo v državi pa lahko pričakujemo, da se bo obseg poslovanja povečeval ter se bodo podjetja znova ožje »profilirala« glede na svoje poslanstvo in pravi razlog obstoja – »Znanje za gradnjo visokakovostnih objektov«.

Poslovni modeli: raziskovalni del

Od tridesetih izvedenih polstrukturiranih intervjujev smo v analizo v tej fazi raziskave zajeli enaindvajset poglobljenih polstrukturiranih intervjujev. V analizo nismo vključili podjetja I d. d., ker po vrsti značilnosti odstopa od drugih obravnavanih podjetij. Gre namreč za srednje

veliko podjetje z izrazito managersko in večlastniško strukturo ter organiziranostjo, ki odstopa od značilnih organiziranosti malih podjetij.

Intervjuji s podjetniki so trajali od 60 do 120 minut. Glede na teme, razvite v predlogi Kanvasa (glej sliko 7.1), so bili intervjuji analizirani in kot posamezni primeri (ang. *cases*) poslani v avtorizacijo podjetjem oz. udeležencem v intervjujih. Glede na to da je obravnavanih pet panog (kmetijstvo, turizem, gradbeništvo, proizvodnje pohištva ter prometa in skladiščenja), nas je zanimalo:

- Kako podjetja uresničujejo elemente poslovnega modela (deležniki, odjemalci, proizvodi, procesi, resursi, dobavitelji/partnerji)?
- Ali je tip poslovnega modela vezan na panogo in povezan z uspešnostjo podjetja?
- Kako podjetja razumejo, kaj poslovni model sploh je?

V nadaljevanju pa nas zanima, kaj – če sploh obstaja – je tisto, kar je za vse poslovne modele, ne glede na panogo, skupno in izraža identiteto podjetij.

V ta namen smo izvedli ponovno analizo prepisov intervjujev s ciljem identificiranja skupnih tem primerov (ang. *cross-cases themes*) oziroma tem, ki se pojavljajo v vseh primerih/podjetjih. Pri tem smo sledili izhodiščem utemeljene analize (ang. *grounded theory*) predvsem v procesu analize podatkov, torej v identificiranju tem, kategoriziranju tekstov, kodiranju in:

- identificirali vsebinsko-pomensko skupne teme;
- oblikovali kategorije kot dualnosti;
- kodirali tekst;
- analizirali in interpretirali kategorije.

Identificirali smo naslednje teme:

- lokalnost;
- globalnost;
- zanesljivost (držati obljube);
- verjeti vase (prebroditi krizo, ker verjamem);
- dolgoročna usmeritev – vztrajnost;
- socialne mreže;
- kakovost (standardi, certifikati);
- izobraženost in razumevanje branže;
- individualizacija (odjemalcev, proizvodov).

Te teme se ne kažejo v obliki kategorij, podkategorij, hierarhije ali nadrejeno-podrejenega odnosa, temveč se v različnih povezavah in kontekstih pojavljajo v vseh proučevanih gospodarskih panogah z različnimi poudarki, jakostjo in izpostavljenostjo. Analiza kaže, da je vsako podjetje primer zase – s svojimi specifikami, ki jih v manjšem obsegu prepoznamo tudi v branži. V nadaljevanju podajamo ugotovitve analize po posameznih panogah.

Promet in skladiščenje (podjetje E, podjetje G, podjetje I, podjetje S)

Podjetja, ki so sodelovala v projektu in sodijo v panogo prometa in skladiščenja, poudarjajo in izkazujejo veliko pozornosti internacionalizaciji ter delovanju na globalnem trgu. Posebno prednost internacionalizacije, vpetosti v globalni trg in mednarodne tokove poudari podjetje E, katerega eden od lastnikov se je šolal in delal v tujini.

[...] od četrtega leta sem živel v Indiji in Singapurju; v Indiji se stvari razvijajo bolj počasi, v Singapurju pa zelo hitro. Doštudiral sem na University of Maryland v Nemčiji. Neko mednarodno videenje imam. V Sloveniji se počutim nekako zavrt, malo stisnjen. Zelo me veseli, da letos firma raste na tuje trge. Oče je bil predstavnik Splošne plovbe v Indiji, potem je leta 1991 šel v Singapur in s tri tisoč dolarji odprl firmo, to je »joint venture« med enim Indijcem in Splošno plovbo Piran [...]. [Podjetje E]

Ob siceršnji močni vpetosti podjetja v lokalno okolje in povezanosti z Luko Koper, torej edinim slovenskim pristaniščem za preтовarjanje, obstajata močna želja in napor za delovanje v tujini. To lahko zaznamo kot napetost med lokalno in globalno dimenzijo poslovanja.

Podjetja iz te panoge zelo poudarjajo poštenost oz. zanesljivost v poslovanju ter poznavanje medkulturnih razlik: »Nobeden mu ni znal pomagati, nobeden ni poznal manir, mote (govorica telesa), azijskega načina obnašanja [...]« (podjetje E). Ne gre samo za razumevanje jezika, temveč kulture, vrednot, načina delovanja poslovnih partnerjev; to je prednost podjetja, ki deluje na globalnem trgu. To je tudi pripomoglo k premagovanju/preživetju v času krize, hkrati pa je podjetja ogrožalo. Vezanost na enega poslovnega partnerja je sicer del azijske kulture, hkrati pa je tudi lahko nevarna za podjetje, ki se znajde v globalni krizi in je preveč odvisno od enega dobavitelja. »[A]mpak sem se zavedal, da pri Korejcih je tako, da če stojiš za enim, boš vedno stal za njim, pomeni, da bo on »do smrti« stal za tabo [...]« (podjetje E). Diverzifikacija je sicer

možna, ne pa znotraj iste panoge, zato je širitev (kapitalska povezava in strateško partnerstvo) možna opcija za širitev posla.

Dober glas, marketing od ust do ust, širjenje pozitivnih govoric o delovanju podjetja in dolgoročna usmerjenost ter navzočnost na trgu so značilnosti obravnavanih podjetij s področja dejavnosti logistike in transporta. Povezave z dobavitelji/strankami so relativno čvrste in stalne, hkrati pa je velika tudi dinamika – podjetja se prilagajajo novim standardom, se certificirajo, iščejo možnosti, da čim bolj ustrezajo oziroma so čim bolj usposobljena in izobražena za hitre tehnološke in zakonske spremembe.

Pri ameriškem podjetju je storitev, kvaliteta in cena. Pri Korejcu pa so storitev in človek – zvestoba! Zaradi filozofije je večina prihodkov iz azijske strani. Temelji na »feelingu« in na tem, da so nas vse korejske firme sprejele [...]. [Podjetje E]

Kmetijstvo (podjetje A, podjetje KM, podjetje F, podjetje M1, podjetje M2)

V tej panogi opazamo kar nekaj skupnih značilnosti, med njimi močno prepričanost, vero vase, izkoristiti svoje znanje in usposobljenost ter avtentičnost.

Najprej smo bili čudni. Govorili so: »Glejte neumne biologe!« To je bilo zelo grozno. Mi smo nekaj naredili in vsi so nam govorili, da je to narobe, da to ne bo šlo. V tistem trenutku, ko se je to začelo dogajati, je prvi novinar prišel k meni. Je rekel: »Jaz bi naredil, napisal vašo zgodbo«. »Kakšno zgodbo?« sem rekla. Kaj naj jaz povem, naredim? Ampak mi smo imeli zgodbo [...]. [Podjetje F]

Glede na to da sem sama študirala ekonomijo in govorim pet jezikov, sem se bolj aktivno posvetila direktnemu pristopu k gostu [...]. [Podjetje KM]

Verjeti vase in v svoje znanje je na področju pridelovanja hrane (tudi v vinarstvu) izrazita značilnost panoge. Ti izdelki so namreč proizvedeni v majhnih količinah, velike proizvodnje lastniki nočejo, ohranjajo tradicionalno, ekološko in kakovostno pridelavo. Nočejo preseči meje, ko količina prinaša večji dobiček, hkrati pa zmanjšuje kakovost oziroma možnost tradicionalne pridelave hrane. Del tega je verjetno mogoče pripisati tudi dejstvu, da delujejo v geografskem prostoru, kjer so naravne danosti omejene, pa vendar je izrazito prisotna želja po ohranja-

nju omejenega že skoraj butičnega obsega poslovanja. To lahko povežemo z avtentičnostjo, tradicijo, ki jo močno poudarja npr. podjetje KM.

Moj pristop je takšen, da gosta ali skupino vedno sprejemem s tipičnim istrskim pozdravom, to je s kruhom in soljo, in jim razložim, zakaj je tako, saj imamo najlepše soline daleč naokoli in v Istri je bila sol vedno monopol, pa vendarle tudi tradicija. Vedno se potrudimo speči domač kruh v krušni peči in pa gostom razložiti, zakaj je vino v Istri takšno, ima takšen okus, zakaj so te sorte za nas toliko pomembne [...]. [Podjetje KM]

Mi imamo visoko proizvodno ceno. Da brancin zraste s 6 g, ki jih ima, ko pride k nam, ko ima ribica že sedem mesecev, da zraste do 300 g v povprečju – kar pomeni, da jih je nekaj večjih in nekaj manjših – rabi štiri do pet let! Hranimo jih na roko z najboljšo krmo, kar jih je. Jaz ne morem konkurirati na tem področju z drugimi. Lahko pa s kvaliteto in storitvijo! [Podjetje F]

Eden od izzivov kmetijstva je: naravno kmetijstvo – regenerirati zemljo. Današnji kmet se ne zaveda več, da je pridelovalec [...]. To je izziv, da kmet spet postane pridelovalec hrane, in ne surovine, kot je sedaj (v dobavni verigi) [...]. [Podjetje M2]

Avtentičnost, tradicija in butičnost so v majhnih podjetjih izrazite in se kažejo tudi v marketingu in promociji njihovih storitev in izdelkov.

Njihov marketing je odmaknjen od »agresivnih principov«, npr. televizijskih oglasov, temelji na »prodaji lokalne zgodbe«, ki se prek napelke, objave v časopisu, celo poimenovanja ribe prenese v svet.

Jaz vedno poskušam to povedati, da smo družinsko podjetje, da smo družina. Nikoli ne bi jaz mogla vsega tega narediti, ampak smo naredili skupaj. To je družinska zgodba, ki v končni fazi izpostavlja mene, ker sem največkrat prisotna zunaj [...]. Prva riba na meniju. Prvič, da je bilo ime na meniju [...]. [Podjetje F]

Močna vpetost v lokalno okolje je zanje značilna, hkrati pa odprtost na globalni trg, vendar pod pogoji in na način, ki krepi lokalno zgodbo.

Delujemo po celem svetu, vendar ne tako, da gremo mi z Istro v svet, temveč pridejo oni k nam. Mislim, da ni celine, s katere ne bi imeli gostov. To pa zato, ker smo zelo široko odprti, nismo ozkogledi [...]. [Podjetje KM]

Poudarjajo kakovost, poštenost, zanesljivost in individualizacijo – vsak kupec/stranka dobi, kar si želi. Za ponazoritev: podjetje F dostavlja

ribe na dom – cele ribe, fileje ipd.; vedno se odzovejo na posameznika. Razumevanje potrebe po individualizaciji celo bolj kot po segmentaciji je značilnost te dejavnosti, in to prav pri majhnih podjetjih in pri storitvi bolj kot pri proizvodu, ki ga ponujajo.

Podjetje A ima specifično organizacijsko strukturo in status (zadruška), vendar gre njihov razvoj v podobni smeri, torej s poudarkom na izobraževanju zaposlenih, segmentaciji trga, razvoju sodobnih svetovnih storitev za področje ekokmetijstva ter opreme in na odpiranju v okolje. Sicer nizko povprečno izobrazbeno raven zaposlenih nadomeščajo s sodelovanjem z univerzo ter drugimi znanstveno-raziskovalnimi inštitucijami, tako da je njihovo znanje sodobno in usmerjeno v prihodnost. Tako kot podjetje M2 posebej poudarjajo sonaravnost, ekološko usmerjenost, in to vidijo kot tržno prednost.

Turizem (podjetje P, podjetje P1, podjetje A1)

Podjetja s področja turizma, ki so sodelovala v projektu, so poudarjala sonaravnost in tradicijo oz. to, kar bi sicer imenovali tudi dediščinski turizem in avtentičnost. Izrazito poudarjajo, »da je prednost tega mesta odmaknjenost, vegetacija, mir zelenje, južna lega, sonce« in zavedanje o trajnostni, sonaravni prihodnosti (podjetje A1).

Jaz sem poskušal [...] ker nisem nikjer zasledil definicije trajnostnega razvoja, sem jo sam zapisal, zato mi je ni treba nikjer prebrati. In sicer obravnavam trajnostni razvoj kot rabo naravne vrednote, kjer zaradi rabe njenega stanja ne poslabšaš! [Podjetje P]

Ne more ti biti cilj število obiskovalcev. Ker ti jih lahko pripelješ [...] saj kaj pa v Plitvicah delajo? V Plitvicah spustijo vse notri [...] pa imajo milijon dvesto tisoč [...] okoljevarstveniki tam skačejo [...], pa je naš ekosistem [...] bistveno bolj občutljiv [...]. [Podjetje P]

Zato temeljno vprašanje za ta podjetja ni preprosto in samo koliko, obseg dejavnosti in prometa, ampak je pomembno, kako ravnati, ustvarjati, da ohranijo naravno in kulturno dediščino.

Sama narava turistične panoge je mednarodna, zato so podjetja usmerjena na tuje trge, vendar pa hkrati poudarjajo lokalnost, vpetost v slovensko okolje, vsaj glede na povezave s Slovensko turistično organizacijo in lokalnimi organizacijami. Ugotavljajo, da je premalo povezanosti z zaledjem, spodbujanja lokalnih podjetnikov in mreženja med njimi s ciljem izboljšati in individualizirati ponudbo za različne tržne

segmente – individualne, agencijske in kongresne goste. Je pa uspešna povezava Podjetja A1 s podjetjem A, ki bo v prihodnje ponudbo popestrilo in naredilo avtentično z lokalno in s tradicionalno pridelano hrano. Turistično dejavnost zaznamujejo socialne mreže in združenja, npr. Združenje turističnih organizacij.

Zelo poudarjajo individualizacijo oz. personalizacijo storitve.

Nobeden nič ne čaka in skupine so majhne. Zato, ker mi nočemo ustvariti občutka, da smo masovna destinacija. Zavestno nismo, če boste vi šli po našem parku, enega velikega elektronskega displeja ne boste našli. Zato, ker ravno s tem razporejanjem mi damo občutek gostu neke individualnosti. Ker danes masovni turizem globalno ni najbolj privlačen. Zato ga mi poskušamo kljub petsto-enaaindvajsettisočim [gostom op. a.] individualizirati [...]. [Podjetje P1]

Podjetje P1 poudarja segmentacijo trga: »Mi segmentiramo, mi smo trg segmentirali glede na povezave, ki smo jih že prej obvladovali, in pa tudi glede na interes, ki se je kazal.«

Podjetja, sodelujoča v projektu, zelo poudarjajo pomen izobraževanja in motiviranja zaposlenih – tako s finančnimi kot drugimi spodbudami. Še posebej je to značilno za turistična podjetja.

Namreč v tej firmi ni bilo jasnih razmejitev obveznosti. Pravica ja, obveznosti in dolžnosti pa ne. In delali so tisto, kar jim je pasalo. Tako da mi smo najprej uredili, v celoti tudi s sindikati uskladili, [...] imamo lani sprejeto novo podjetniško [...] novo sistemizacijo, za katero sem prepričan, da je narejena, kot mora biti. Z vsemi plačilnimi razredi, medsebojnimi tarifami itd. Tako da smo na ta način – z uvedbo tega motivacijskega mehanizma –20 % do +40 % dodatka k plači – da smo s tem v bistvu naredili en pomemben korak. Ker smo vse tiste delavce, ki si ne zaslužijo svoje plače [manj plačali op. a] [...], smo jih lahko primerno nagradili. Druge pa dejansko nagradili. Tako da te relacije med zaposlenimi so bile nujno potrebne korekcije [...]. [Podjetje P1]

Poleg plače izpostavljajo sodelujoči kot pomemben mehanizem motivacije tudi vzdušje. »Kadri so velik problem, ker to je tudi najslabše plačan kader; sobarica, čistilka, natakar so najslabše plačan kader. In od katerih se maksimalno pričakuje. Prijaznost, ustrežljivost, prodajne zmožnosti, tri jezike, osnovno komunikacijo. Na koncu mu daš 700 do

800 €. O tem govorim. To je problem. Na njih sloni vtis, ki ga pusti hotel. Ne na meni. Saj gosti ne vejo, kdo sem jaz. Če sobarica ne počisti školjke ali brisača, ki jo je bilo za zamenjat, še zmeraj tam visi, je od nje odvisno, tako da [...] [d]elamo na vzdušju, na klimi, tako da v okviru zmožnosti [...]» (podjetje A1).

Izobraževanje pa je pogoj strokovne in zanesljive storitve, kar v turistični panogi poudarjajo vsi sogovorniki.

Kar se tiče izobraževanja – imamo konstantna izobraževanja. Ker kot se vse danes hitro spreminja, se tudi v našem poslu. Zato se moramo neprestano izobraževati, predvsem kar se tiče letalskih vozovnic. Vsako leto imamo izobraževanja, ker so vsako leto velike spremembe [...]. [Podjetje P1]

Gradbeništvo (podjetje M3, podjetje G, podjetje M4, podjetje P2, podjetje F1, podjetje M)

V panogo gradbeništva je vključeno podjetje M3, ki je sicer storitvena, marketinška agencija. Glede na to da je njihovo delo kreiranje novih rešitev oziroma so to, kar sicer imenujemo »kreativa«, bi bili lahko vključeni v sektor prometa in skladiščenja; z vidika storitev bi bilo to ustrezno; lahko pa bi bili umeščeni tudi v turizem. Vendar pa kot podjetje ostajajo specifični. Poseben poudarek namenjajo kadrom, zaposlovanju ter ohranjanju in razvoju zaposlenih. Razvijajo poseben poslovni model, imenovan »co-working«. Izpostaviti velja, da so segmentacija, individualizacija in personalizacija sestavni del njihovega posla, način delovanja, zato tega posebej ne izpostavljajo. So lokalni, usmerjeni na mala in srednja podjetja ter na posamezne »zasebne« stranke. V globalnem prostoru ne iščejo tržnih niš, zanima jih regija in Slovenija ter sosednji del Evrope. V tem so sorodni gradbenim podjetjem, ki so bila vključena v projekt. Zato smo jih v analizi priključili tej skupini podjetij.

Podjetje M je drugo specifično podjetje, ki je prav tako lokalno usmerjeno in se ukvarja z varnostnimi rešitvami in izobraževalnimi storitvami. Poudarjajo individualizacijo storitev, s področja varnostnih rešitev pa tudi znanje, dostop do naročnikov ter morebitno povezovanje za nastop na tujih trgih, natančneje na območju sosednjih držav.

Obe podjetji imata nekaj skupnih značilnosti z gradbeništvom. Tudi gradbeništvo je namreč pretežno usmerjeno v lokalno okolje. Zaradi »prizadetosti v obdobju krize« so se ta podjetja skrčila po obsegu zaposlenih in priložnostnih delavcev in tudi spremenila razumevanje svojega poslanstva. Njihov pogled v prihodnost je močno obarvan s kratko-

ročnim preživetjem in izhodom iz krize. Gradbeništvo je panoga, v kateri se se udeleženci projekta izogibajo projektom iz razpisov EU. Delno je to zaradi velikosti podjetij (mala podjetja), delno zaradi velike birokracije, kot sami pravijo, ki je v evropskih in tudi državnih projektih. So pa podizvajalci. To panogo je gospodarska kriza močno prizadela, zato je v intervjujih zaznati vprašanje preživetja ter spremembo v razmišljanju, in sicer v smislu zanesljivosti, odzivnosti in pripravljenosti poprijeti za delo – ne glede na velikost projekta.

Ključna stvar gradbeništva je, kako ga država nastavi. Gradbeništvo v Sloveniji [...] moram povedati tako: 70 % vsega denarja pride skozi državne investicije, in to pride praviloma v gradbeništvo, ker je pač velik multiplikator. Torej gradbeništvo temelji na državni intervenciji oziroma državni regulativi, tako ali drugače. To, da je slabo gradbeništvo v Sloveniji, to je kriva država, ker ekonomski subjekti se sicer odločajo, samo – če je slabo zakonodaja napisana, jaz ne morem biti odgovoren [...]. Recimo, smo imeli primer, ko smo delali projekt, evropska sredstva, in enostavno ne plača milijon in pol. In imamo sedem tožb in kaj?!? Jaz pa sem moral končati objekt, ker če ne bi, bi pa on mene tožil in bi bili toliko večji stroški in tako dalje. Tako da, recimo, mi po zakonodaji moramo končati objekt, on pa ni nujno, da nam plača. Taka je zakonodaja v Sloveniji [...]. [Podjetje M4]

Podjetja iz te panoge spoštujejo zanesljivost, dokončajo začeta dela in odgovorno ravnajo do kupcev. »Taka aktivnost je v bistvu, da že mi sami gledamo, da investitor racionalno porabi svoj denar. Da pride do izdelka za tisti denar. Tako da opozarjamo na neumnosti in nepravilnosti. Tukaj se mi zdi, da je še veliko prostora [...]« (podjetje G).

Prednost so po njihovem mnenju ljudje. »Znamo, ker imamo svoje ljudi. Ne rabimo vse najemati. [...] Kvalificirani so, nimajo pa višjih šol. Kvalificirani so zidarji, tesarji, potem šoferji, strojnik [...] imajo svojo kvalifikacijo, niso brez [...]« (podjetje G).

Skrb za zaposlene, ohranjanje zaposlitev in znanje, na katerem temelji prihodnost, so njihove prednosti.

Pohištvena panoga (podjetje B, podjetje R, podjetje M5)

Tudi pohištvena panoga je ena tistih, ki jih je kriza močno prizadela. Podjetje B pravi, da imajo samo 6 % prihodkov z domačega trga, preostalo pridobijo na tujih trgih, kjer pa se zadnja tri leta zelo pozna upad

kupne moči. Zato to podjetje kljub poudarjenemu razvoju, svoji velikosti (srednje veliko podjetje), organiziranosti, lastni blagovni znamki, poudarku na varstvu okolja in zelenih tehnologijah ter družbeno odgovornemu ravnanju še vedno težko uspeva ohranяти položaj na trgih, širitve v teh razmerah prav tako niso preproste. Poudarjajo pa znanje, zaposlene in sodelovanje z univerzo.

Podjetje R je v fazi oblikovanja, pravzaprav se usmerja v prihodnost, ker se sedanja »organiziranost« (kot projekti) izteče v letu 2014. Njihov pogled je usmerjen v možnost oblikovanja novega poslovnega modela, razvoja blagovne znamke in ugotavljanja, ali interes in možnosti sploh obstajajo.

Podjetje D je majhno družinsko podjetje, usmerjeno na lokalni trg, ki poudarja inoviranje materialov in tehnologij. Prenos vodenja podjetja se dogaja v obdobju sodelovanja v projektu.

Ta podjetja se med seboj močno razlikujejo, zato skupnih značilnosti v bistvu ni, so pa skupni elementi, s katerimi se srečujejo – trajnostni razvoj, zelene in inovativne tehnologije ter varstvo okolja. Ta poudarek je specifičen oziroma zelo izrazit prav v tej panogi.

Ugotovitve

Glede na predlogo Kanvas so bili elementi poslovnega modela podani vnaprej in – kot pričakovano – so se s tem zakrile tudi potencialne razlike med obravnavanimi podjetji. Vendar te razlike niso tako velike, da ne bi bile prepoznane skupne značilnosti vseh enaindvajset podjetij.

Z vizijo podjetja se praktično nobeno podjetje ne ukvarja eksplicitno, čeprav imajo vsi usmerjen pogled v prihodnost. Imajo »tiho« vizijo, nekateri tudi zapisane vizije, katerih pa vsi zaposleni morda ne poznajo.

Pri teh poslanstvih in vizijah odgovarjam zelo neposredno in ta nakladanja me včasih že malo utrujajo. In potem jih rajši berem, zato ker nobena dobra pot ni načrtana, od tega, da ti zapišeš poslanstvo in vizijo, pa potem prepariraš svoje zaposlene, ampak je – tako kot pri otroku – sestavljena iz prvega koraka. Mu ga moraš najprej pomagati narediti, prijeto za roko, potem ga držiš za boke in jutri ga izpustiš za dve sekundi, da hodi. In ko so meni tukaj povedali, da moram to zapisati, sem rekel, prav to bom zapisal, upam, da boste to kdaj tudi razumeli, upam, da boste tudi kdaj sami hodili. Da jih jaz ne bi prijemal za roko, oni ne bi nikoli shodili [...]. [Podjetje P].

Šibkost marketinškega komuniciranja je izrazita, tako z vidika znanja

kot dejanskega upravljanja marketinškega komuniciranja. Velik poudarek pri teh podjetjih je na socialnih mrežah, poznanstvih, besedi od ust do ust.

Širitve in novih solastnikov nočejo, prav tako nimajo posebne želje ali interesa povečati svojega obsega dejavnosti. Ta podjetja ne poznajo managerskega diskurza, ne obvladajo terminologije. Lastniki in zaposleni so večinoma visoko izobraženi strokovnjaki, ki zaposlujejo visoko izobražene profile, skrbijo za njihovo usposabljanje in so hkrati selektivni pri informiranju, posebej v logistiki zaradi potencialnih odhodov zaposlenih in s tem odliva denarja.

Podjetja so večinoma majhna podjetja, družinska podjetja, zato ni pričakovati, da bodo imela razvito organizacijsko strukturo ter management, ki bo ločen od lastnikov. Marsikaj, kar sodobni poslovni modeli vsebujejo, zasledimo pri podjetjih, vključenih v projekt, zato te »sestavine« njihovih poslovnih modelov lahko identificiramo. To smo naredili tudi s tem, ko smo uporabili predlogo Kanvas za analizo njihovega poslovnega modela in v intervjujih zastavili vprašanja, posredno povezana s to predlogo.

Sestavine njihovih poslovnih modelov se kažejo v obliki napetosti med nasprotji, poli in so v nenehnem gibanju, fluksu med dvojicami polov. Prav posebej velja izpostaviti napetosti med lokalnim in globalnim, med individualnim in množičnim, med dolgoročno usmeritvijo in kratkoročnim preživetjem ter med kakovostjo in tradicijo in količino.

Lokalno : globalno

Podjetja so izjemno dobro lokalno vpeta. Tu je socialna mreža, tu so pozorni na govorice, tu ustvarjajo dobro ime, tu se preizkušajo in spoznavajo marketinške in poslovne zakonitosti. Razvoj podjetij temelji na lokalnih projektih, pridobivanju evropskih sredstev; v tem so izjemno uspešni. Tako krepijo sebe v lokalnem okolju in lokalno okolje s svojim delovanjem. Vsi so poskušali narediti preboj na globalne trge in nekateri (podjetje F, podjetje KM, podjetje A1, podjetje M2, podjetje E) so v tem uspešni. Gradbeniki poizkušajo, vendar so premajhni za samostojne nastope na tujih trgih, iščejo pa lokalne partnerje na tujih trgih in se skušajo povezovati z njimi. Velika nihanja v posameznih branžah in kriza so njihovo pozornost usmerila na lokalni trg, morda bi rekli celo povečala zavedanje, da jim trenutno preživetje in razvoj omogočata lokalno okolje. V to lokalno okolje vlagajo s svojo dejavnostjo, ga razvijajo in so hkrati odprti v globalno okolje.

Individualno : množično

Proučevana podjetja se ne usmerjajo na množično proizvodnjo oz. storitve za množično potrošnjo. Zanimivo je, da niti prave segmentacije trga niso opravili. Njihova usmeritev je individualizacija storitev in proizvodov – skoraj »po meri«, ang. *tailor made* (logistika – vezani so na »en brand«, podjetje F – dostava na dom filejev, celih rib ...; podjetje M – varnost po meri in potrebah, prav tako izobraževanje; M2 – tradicionalna proizvodnja). Njihov segment, ki ga ne opredeljujejo prav izrazito, so kupci in podjetja, ki hočejo vrhunsko storitev. Celo v podjetjih, za katera je množičnost značilna, se usmerjajo v individualno ponudbo, na primer podjetje P, ki omeji število obiskovalcev, zato da ohranja naravno dediščino.

Kakovost in tradicija : količina

Podjetja – predvsem iz kmetijske branže – so uspela, kot sami pravijo, zaradi ohranjanja tradicionalnih načinov pridelave hrane, to pa seveda pomeni, da je količina pridelane hrane majhna. To označujejo kot kakovost. Kakovosti dajejo prednost tudi projektanti v gradbeništvu, v turizmu, ki morda edini specifično poudarjajo potrebno segmentacijo trga ter s tem diverzifikacijo ponudbe, sicer pa se kakovost prepleta s tradicijo, z zanesljivostjo, dolgoročnostjo in s poštenostjo. Vsekakor količina oziroma obseg (npr. dejavnosti, rasti prihodkov, števila gostov ipd.) niso ključni elementi in prioritete pri preučevanih podjetjih.

Dolgoročna usmeritev : kratkoročno preživetje

Podjetja poudarjajo pošten odnos do strank, zavedajo se potreb po zanesljivosti in dolgoročnem preživetju na trgu na osnovi poštenega odnosa do kupcev. Poštenost se povezuje tudi s širjenjem dobrega glasu o podjetju, to pa deluje na dolgi rok. Marketinško komuniciranje bi imelo lahko hitrejša učinke, vendar to ni njihov interes in cilj. Sami omejujejo širitev dejavnosti, da kupcem lahko zagotovijo tisto, kar jim obljubljajo.

To so temelji vsakega poslovnega modela vsake vključene branže – mikro in malih podjetij: kakovost, zanesljivost, individualizacija in lokalnost. Če so to štirje stebri, korenine poslovnih modelov mikro in malih podjetij, iz njih rastejo sicer specifične prakse in posamezni poslovni modeli, ki pa jih težko imenujemo poslovni modeli. Ta podjetja delujejo »intuitivno«, z vztrajnostjo in močnim prepričanjem, da delajo dobro in prav, ker njihov cilj niso izjemni dobički, pač pa dajejo vtis, da v podjetju

uživajo, zato o širitvah ne razmišljajo. Ker so, vsaj tisti v turizmu (podjetje P) in kmetijstvu (podjetje KM, podjetje F, podjetje A, podjetje M1 in podjetje M2), ozaveščeni o sonaravnem razvoju, trajnostni naravnosti in s tem povezanim tradicionalnem in vzdržnem načinu pridelave hrane, kar je danes povezano s kakovostjo, lahko rečemo, da so ta podjetja usmerjena v kakovost.

Napetosti, ki so bile identificirane, ne morejo biti usklajene ali celo odpravljene, lahko pa so preoblikovane (Bagnoli 2012). Iz tega lahko sklepamo, da poslovne modele podjetij »čaka« v prihodnosti stalno preoblikovanje in prilagajanje spremenljivim poslovnim okoliščinam. Slednje pa potrjuje splošno spoznanje, da je v managementu edina stalnica – sprememba.

O tipologiji poslovnih modelov teh podjetij težko govorimo. Najdemo pa lahko značilnosti, ki naj bi jih podjetja v posameznih panogah prepoznavala in upoštevala. Na primer: povezanost kakovosti izdelkov in storitev je v kmetijstvu tradicionalen način pridelave, v logistiki je izjemna časovna dimenzija (odzivnost, hitrost), v turizmu destinacija, doživetje, namestitve in druge aktivnosti, tudi tradicija (vlakci v podjetju P), v gradbeništvu je kakovost skoraj enako pomembna kot poštenost v ceni in storitvi. Dobra praksa analiziranih enaindvajset podjetij iz petih sektorjev se vsekakor lahko v določeni meri uporabi kot zgled pri podjetjih iz istega ali povezanega sektorja. Vendar vsako podjetje samo zase oblikuje svoj »poslovni model« skladno s svojim poslanstvom, vizijo in strateškimi temami. Drugače povedano: vsako podjetje oblikuje splet konkurenčnih dejavnikov, ki ga umeščajo na trgi poslovanja.

Sklep

Na naša zastavljena raziskovalna vprašanja smo pridobili naslednje odgovore:

- Podjetja se z iskanjem razumevanja poslovnega modela ne ukvarjajo eksplicitno. Njihova strategija je relativno »čvrsta« in stalna, kaže pa se v usmerjenosti na lokalno okolje, v zaupanju vase, svoje znanje in strokovnost, lastne poglede na prihodnost, tradicionalnost in sonaravni razvoj. Z managementom se eksplicitno ne ukvarjajo.
- Podjetja so predvsem mala podjetja, ki izrazite upravljalške in organizacijske strukture nimajo. Z vidika upravljanja in vodenja lastniki, ki so hkrati tudi menedžerji v podjetjih, intuitivno razvi-

jajo podjetja in se pri tem zanašajo na svoje strokovno znanje. Skrbijo za zaposlene in za razvoj zelenih, tradicionalnih proizvodov. O strateških povezavah in krepitev v vodenju ne razmišljajo.

- Uporabljena predloga Kanvas je, predpostavljamo, učinkovala tudi na našo raziskavo saj je, kot se je izkazalo, predstavljala neke vrste idealni poslovni model, ki je omogočil podjetjem refleksijo o njihovem ravnanju, uspešnosti in o nadaljnjih možnih poteh razvoja.

Literatura

Bagnoli, C. 2012. »Methodology of Analysis Kanvas.« Predevanje na Fakulteti za management, Koper, 14. december.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. in T. Clark. 2010. *Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.

Pregled stanja in sklep

Značilnost sedanjega časa postaja inovativno podjetništvo, ki temelji na razvoju in raziskavah, deregulaciji, večjem financiranju s tveganim kapitalom in mednarodni zaščiti intelektualne lastnine (UNECE 2012). Vse pomembnejše je mreženje podjetij kot strateško orodje, ki omogoča pridobivanje znanja in informacij ter povezuje ljudi z znanjem in posredno organizacije v sodobne poslovne ekosisteme. Omrežje podjetij omogoča ustvarjanje sinergij pri soupravljanju informacij, znanja in človeških virov. Znanje in informacije so namreč ključni dejavnik uspeha v inovativnem gospodarstvu.

Ob tem stari modeli množičnega trženja, odličnosti storitev ter osredotočenosti na odjemalca še vedno delujejo. In čeprav tudi najbolj domišljeni programi osredotočenosti morda ne bodo delovali enako učinkovito v vseh organizacijah, se moramo zavedati, da je resnično razumevanje posameznih lastnosti odjemalcev (navade potrošnikov, zvestoba, bodoči potencial) preveč pomembno, da ga ne bi upoštevali. Osredotočenost na odjemalce ustvarja tržne priložnosti in omogoča organizacijam ustvarjanje ter ohranjanje trajnostne konkurenčne prednosti.

Nenehno ažuriranje zbranih podatkov in informacij predstavlja dragocen vir informacij, koristnih pri odkrivanju potencialov in nevarnosti, ki jih skriva tržišče. V današnjem globalnem svetu je potrebno z namenom zagotavljanja konkurenčne prednosti na že tako zasičenem tržišču pozorno spremljati prehod hitro razvijajoče se tehnologije iz raziskovalne v komercialno fazo ter ga analizirati. S stališča raziskovalne sfere in podpornega okolja je pomembno ponuditi pomoč vsem tistim, ki morajo oceniti prihodnost lastnih tehnologij ali možnost komercialne izrabe novo nastajajočih z nadaljnjim odkupom pravic.

V nekaterih preteklih raziskavah se je izkazalo, da procesa ustanavljanja podjetij in oblikovanja mrež potekata vzporedno (Larson in Starr 1993; Johannisson 1996). Pri mreženju gre lahko za nenačrtovan pro-

ces, ki se odvija popolnoma spontano, ali pa za sistematično voden proces, v katerem podjetnik načrtno vzpostavlja povezave in razvija odnose s člani svoje mreže (Aldrich in Zimmer 1986). Primerjava mrežnih aktivnosti med managerji hitro rastočih in počasi rastočih podjetij je pokazala, da so managerji v hitro rastočih podjetjih bolj dejavni pri oblikovanju osebnih mrež, kar se kaže v številu povezav in intenzivnosti stikov (Zhao in Aram 1995). Struktura povezav in vsebina izmenjave znotraj mreže se skozi življenjski cikel podjetja vseskozi spreminjata, saj se prilagajata potrebam podjetnika in njegovega podjetja (Butler, Phan in Hansen 1990). Sprva so povezave podjetnika osebne narave, kasneje pa se postopoma razvijajo, postajajo bolj kompleksne in prevzemajo poslovno funkcijo. Osebna mreža podjetnika sčasoma preraste v medorganizacijsko mrežo (Larson in Starr 1993), pri čemer odigra medsebojno zaupanje med člani mreže ključno vlogo. Zaupanje namreč predstavlja prvi pogoj za uspešno medpodjetniško sodelovanje, v okviru katerega prihaja do izmenjave hitrih, zanesljivih in preverjenih informacij (Nergaard in Uhløi 2006).

Slednje velja tudi za kompetenčne centre, ki delujejo v posamezni regiji in predstavljajo raziskovalno okolje, namenjeno spodbudi razvoja gospodarskega okolju. Za doseganje čim večjih učinkov ter povezav teh dveh okolij je nujna sinergična in proaktivna povezanost na ravni ponujenih storitev ter dejanskih potreb, ki jih zaznava gospodarsko okolje v posamezni regiji. To se odraža tudi v poslovnih modelih, ki jih ti uporabljajo. Le odprti poslovni modeli omogočajo tak prenos in izmenjavo znanja med podpornim in gospodarskim okoljem, ki lahko zagotavlja ustrezno raven inovativnosti in dolgoročne uspešnosti.

Velika nevarnost pri tem je, da bi poslovne modele oblikovali na podlagi nekakšnih receptov. Recepti ne morejo zadostiti vsem tistim specifičnostim, ki jih odraža posamezna panoga oziroma, še pomembnejše, ki se odražajo v zgodovini in identiteti samega podjetja. Obenem pa je te recepte težko proučevati kot eksperimente. V znanstvene namene se proučujejo poslovni modeli z namenom generiranja novih spoznanj, ki bolje, bolj celovito in jasneje razložijo vlogo, pomen in značilnosti poslovnih modelov, vendar se preverjanje njihove uspešnosti lahko odvije predvsem ali zgolj v praksi. Poslovni modeli niti ne delujejo v izoliranem laboratorijskem okolju niti niso matematični ekonomski modeli, ki jih »proučujemo« na računalniku. Poslovni modeli so kontekstualizirani in interpretirani s strani akterjev in raziskovalcev, so odraz časa in okolja, zato ni enega samega poslovnega modela, ampak jih je več vrst in

znotraj vrst obstaja množstvo variacij. Te variacije so produkt okolja in hkrati gonilna sila spreminjanja okolja. Če hočemo razumeti in proučevati poslovne modele kot modele, ki jih pozna znanost, potem se morajo pojaviti kot generični med vrstami opisov, ki niso niti splošne teorije niti polni empirični opisi. In njihovo vrednost najlažje razumemo, če jih razumemo kot mediatorje.

Poslovni modeli tako služijo akademskemu in managerskemu okolju ter imajo vrsto pomenov, vlog in funkcij, pozornost, ki pa jo ravno ta raznolikost terja, pa je osmišljanje poslovnih modelov ali iskanje smisla poslovnih modelov.

O tipologiji poslovnih modelov MSP težko govorimo. Najdemo pa lahko nekatere skupne značilnosti, ki naj bi jih podjetja v posameznih panogah prepoznavala in upoštevala. Na primer povezanost med kakovostjo izdelkov in storitev v kmetijstvu ter tradicionalnim in sonaravnim načinom pridelave hrane, v logistiki je izjemno pomembna časovna dimenzija odzivnosti, v turizmu destinacija v povezavi s tradicijo in neponovljivostjo izkušnje, v gradbeništvu pa kakovost v povezavi s »pošteno« ceno.

Na podlagi ugotovitev, ki izhajajo iz pregleda pglavitnih mednarodnih in domačih trendov, lahko predvidimo, da bodo investicije v posodabljanje poslovnih procesov, razvijanje novih tehnologij in naprednih materialov ter aktivno vključevanje porabnikov v sam proces načrtovanja in razvijanja storitev in proizvodov neizogiben del poslovanja podjetij v proučevanih sektorjih. Z inovativnimi pristopi pri oblikovanju strategij, ki temeljijo na trajnostnem razvoju, bodo podjetja lahko kljubovala težkim in hitro spreminjajočim se tržnim razmeram ter dvignila svojo raven konkurenčnosti.

Glede na identificirane trende, ki se bodo v prihodnjih letih le še krepili, je ključnega pomena za vsa podjetja čezmejnega območja, da razvijajo nova znanja in zagotovijo čim hitrejši prenos znanja v prakso (zlasti v razvijanje inovativnih pristopov poslovanja in trženja), ustrezno okrepijo izobraževanje zaposlenih ter povečajo sodelovanje med podjetji na celotnem čezmejnem območju.

Pomembna ugotovitev, ki izhaja iz posameznih analiz sektorjev, se nanaša na potrebo po povezovanju sektorjev oziroma na potrebo po preseganju sektorskih meja. Posamične analize so namreč pokazale, da postajajo meje med posameznimi sektorji vse bolj zabrisane, tako z geografskega vidika kot tudi z vidika dejavnosti. Slednje ne nakazuje samo potrebe po povezovanju enakih sektorjev znotraj proučevanega

območja, temveč tudi povezovanje različnih sektorjev med sabo. Podjetja lahko dvignejo konkurenčnost oz. okrepijo svoj položaj na trgu, če začnejo delovati zunaj meja sektorja. Kot primer tovrstnega uspešnega povezovanja lahko navedemo razvijanje ekoloških turističnih kmetij, kjer prihaja do prepletanja dejavnosti kmetijskega in turističnega sektorja.

Načela trajnostnega razvoja postavljajo podjetja pred nove izzive in jim narekujejo oblikovanje novih tržnih pristopov. Poslovanje podjetij na čezmejnem območju bo v prihodnje moralo vse bolj temeljiti na uporabi obnovljivih virov energije in zmanjševanju toplogrednih emisij v okolje. Prihodnje usmeritve podjetij bodo zajemale predvsem oblikovanje trajnostnih poslovnih modelov, recikliranje oz. ponovno uporabo odpadnega materiala, ekološko kmetijstvo, ekološki turizem, zeleno gradnjo, razvijanje podeželja, obujanje tradicionalne pridelave živil, spodbujanje zelenega transporta in razvijanje visoko kakovostnih materialov v gradbeništvu in drugih povezanih sektorjih. Po načelih trajnostnega razvoja se v zadnjih letih vse bolj uveljavlja koncept »Od zibelke do zibelke« (OZDZ), pri čemer gre za novo paradigmo oblikovanja in izvajanja načel (so)naravno učinkovitega oblikovanja. Zametki koncepta OZDZ sicer segajo že v devetdeseta leta prejšnjega stoletja, vendar se je koncept OZDZ začel intenzivneje proučevati in uveljavljati v praksi držav članic EU šele v zadnjih letih. Koncept OZDZ, ki spodbuja raznolikost, rabo sončne energije ter načelo, da je odpadki hrana, predstavlja v trenutnih ekonomsko-socialnih razmerah dolgoročno in trajnostno rešitev. Koncept OZDZ ne ponuja le konceptualnega okvirja oblikovanja novih poslovnih modelov, ki temeljijo na načelih ekoučinkovitosti, trajnosti in sonaravnega razvoja, temveč ponuja novo filozofijo in način mišljenja.

Ob tem pa je treba upoštevati, da neoklasična ekonomska paradigma, na kateri sloni večina današnjih poslovnih modelov, s primesmi ekološke paradigme ne more dati potrebnih rešitev. Prevladujoči poslovni modeli odražajo temeljno korporacijsko strukturo, da ima finančni kapital privilegij nad delom, naravo in skupnostjo. Zato je potrebno preoblikovati poslovne modele na način, da ustrezajo logiki ohranjanja narave namesto prevladujoči logiki trga. V tem smislu vrednostni trikotnik (VT), ki je bil razvit v okviru projekta Know Us, ne izpodbija obstoja ječega ekonomskega reda, vendar daje trdno osnovo za tovrstni premislek in spreminjanje ravnanja podjetja kot praktični korak naprej v procesu razvoja uspešnih poslovnih ekosistemov v skladu z ekološko para-

digmo. VT predstavlja poslovni model, ki omogoča in spodbuja bolj trajnostno poslovanje, kot je to značilno v sedanji praksi. Predlagani Kanvas za poslovni model, poimenovan »vrednostni trikotnik«, neposredno temelji na rezultatih analize poslovnih modelov, navedenih v poglavju Kanvas poslovnega modela.

Z uporabo metode Kanvas podjetja organizirano in vodeno opravijo premislek o svojem stanju, prednostih in slabostih, kar se je izkazalo v razpravah kot zelo koristno in uporabno tudi za njihove nadaljnje strateško načrtovanje in odločanje. Le redko si managerji/lastniki podjetij vzamejo čas, da sodelujejo na delavnicah za vizualizacijo obstoječega poslovnega modela (stanje *as is*) in inoviranje poslovnega modela (stanje *to be*). Pri tem se je potrebno zavedati, da je oblikovanje poslovnega modela proces, s katerim podjetje pride do vizualizacije slednjega na osnovi konsenza ključnih ljudi v podjetju.

Namen koncepta poslovnega modela je omogočiti managementu, da strukturira svoje misli in razumevanje poslovne strategije podjetja. S tem lahko ustvari skupno razumevanje poslanstva podjetja, njegove poslovne strategije in ciljev med ključnimi udeleženci. Poslovni model, ki je postavljen na Kanvasu, omogoča managementu vizualizacijo, testiranje in »uglasitev« strateških odločitev ter jih vodi v procesu njihovega izvajanja (Gaedicke 2012). Potrditev, da je v uporabi Kanvasa dodana vrednost za MSP, je pomembna za nadaljnje delo na projektih s področja managementa in podjetništva. Z vidika teoretičnega razvoja konceptov omogoča metoda Kanvas, na osnovi empiričnih podatkov, graditev novih pogledov na management MSP.

Na čezmejnem območju Slovenija-Italija prevladujejo predvsem MSP, kar po eni strani določa bolj prilagodljivo in hitreje odzivno tržišče, po drugi strani pa pomeni nezmožnost doseganja ekonomij obsega s strani malih podjetij in s tem oteženo konkuriranje na globalnem trgu. Zato je za dvig konkurenčnosti čezmejnega območja ključnega pomena združevanje podjetij in skupno nastopanje na globalnih trgih. S povezovanjem lahko namreč podjetja dosegajo boljše nabavne pogoje, izboljšajo učinkovitost svojih prodajnih poti in uspešneje izmenjujejo znanje in tehnologije.

Analiza čezmejnega območja Slovenija-Italija je pokazala, da ima vseh pet proučevanih sektorjev velik potencial rasti v prihodnjih letih. Naloga odločevalcev je, da z ustreznimi ukrepi in učinkovitim razporejanjem sredstev dodatno spodbujajo konkurenčnost na čezmejnem področju. Glede na to da so se MSP izkazala kot najštevilčnejša vrsta

podjetij na proučevanem področju, velja v prihodnje razvijati potencial te skupine podjetij. V okviru te skupine podjetij je priporočljivo usmeriti pozornost zlasti na tista podjetja, ki že izkazujejo razumevanje globalnih trendov (zlasti razvoj IKT, spreminjanje vedenja potrošnikov) in se s svojimi poslovnimi modeli tudi uspešno odzivajo nanje. V tem trenutku namreč izkazujejo ta podjetja največji potencial, da bodo lahko tudi v prihodnje uspešno kljubovala zaostrenim tržnim razmeram in dvignila raven konkurenčnosti čezmejnega območja. Glede na to da je bila ugotovljena potreba po povezovanju podjetij iz različnih sektorjev, bo potrebno v prihodnje spodbujati tudi inovacije v obliki nastajanja novih čezmejnih podjetij. Pri tem lahko institucije na državni in lokalni ravni z ustreznim dodeljevanjem sredstev spodbujajo skupna vlaganja podjetij iz različnih sektorjev, kar zajema predvsem povezovanje slovenskih in italijanskih podjetij na celotnem čezmejnem območju.

Literatura

- Aldrich, H., in C. Zimmer. 1986. »Entrepreneurship Through Social Networks.« V *The Art and Science of Entrepreneurship*, ur. D. L. Sexton in R. W. Smilor, 3–23. Cambridge: Ballinger.
- Butler, J. E., P. Phan in G. S. Hansen. 1990. »Strategic Alliances Through Interorganizational Networks: A Path to Entrepreneurial Success?« V *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ur. N. C. Churchill, 525–538. Babson Park, MA: Center for Entrepreneurial Studies.
- Gaedicke, J. C. 2012. »The Business Model in Context of Business Strategy: A Framework Proposition for Connecting Business Model and Business Strategy.« Magistrska naloga, University of Twente.
- Johannisson, B. 1996. »The Dynamics of Entrepreneurial Networks.« V *Frontiers of Entrepreneurship Research*, ur. P. D. Reynolds, 253–267. Babson Park, MA: Center for Entrepreneurial Studies.
- Larson, A., in J. A. Starr. 1993. »A Network Model of Organization Formation.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 17 (2): 5–15.
- Neergaard, H., in P. Ulhøi. 2006. »Government Agency and Trust in the Formation and Transformation of Interorganizational Entrepreneurial Networks.« *Entrepreneurship Theory and Practice* 30: 519–539.
- United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). 2012. *Fostering Innovative Entrepreneurship: Challenges and Policy Options*. Geneva and New York: United Nations Economic Commission for Europe.
- Zhao, L., in J. D. Aram. 1995. »Networking and Growth of Young Technology-Intensive Ventures in China.« *Journal of Business Venturing* 10 (5): 349–370.



REGIONE DEL VENETO

www.know-us.eu

Progetto KNOW US/Co-generazione di conoscenza competitiva tra le Università e le PMI è finanziato nell'ambito del Programma per la Cooperazione Transfrontaliera Italia-Slovenia 2007-2013, dal Fondo europeo di sviluppo regionale e dai fondi nazionali.

Projekt KNOW US/Soustvarjanje konkurenčnega znanja med Univerzami in MSP je sofinanciran v okviru Programa čezmejnega sodelovanja Slovenija-Italija 2007-2013 iz sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj in nacionalnih sredstev.



Ministero dell'Economia
e delle Finanze



REPUBLIKA SLOVENIJA
SLUŽBA VLADE REPUBLIKE SLOVENIJE ZA RAZVOJ
IN EVROPSKO KOHEZIJSKO POLITIKO

ISBN 978-961-266-165-6

Univerza na Primorskem
Fakulteta za management
www.fm-kp.si

