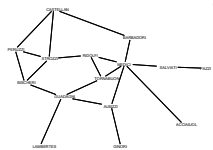




## PODJETNIŠKE MREŽE

DR. BOŠTJAN ANTONČIČ



## PODJETNIŠKE MREŽE

### SMERI PREUČEVANJA

1. POVEZOVANJE PODJETIJ V PROIZVODNE SISTEME NA NEKEM GEOGRAFSKEM OBMOČJU – STRATEGIJA V PODPORO INTERNACIONALIZACIJE MALIH PODJETIJ
2. POVEZOVANJE – OMREŽEVANJE MALIH PODJETIJ S CILJEM, DA UPORABIJO MREŽO, DA DOPOLNIJO SVOJA OMEJENA SREDSTVA – AGRESIVNA INDIVIDUALNA STRATEGIJA
3. PROCES USTANAVLJANJA NOVEGA PODJETJA
4. KOMBINACIJA PRVIH DVEH SMERI

### PRIMERI:

ŠVEDSKA, ITALIJA – ZAUPANJE, SOLIDARNOST ... LOKALNI IN REGIONALNI RAZVOJ

ZDA, VB – POSLOVNA STRATEGIJA PODJETNIKA/MANAGERJA

OKROŽJE – OMOGOČA MOČNE POSLOVNE IN PRIJATELJSKE VEZI MED PODJETJI, DRUŽBENI KAPITAL IN SKUPNO VODSTVENO STRUKTURO, OSEBNO ZAUPANJE, SPLOŠNO ZAUPANJE, KI TEMELJI NA SKUPNI LOKACIJI IN IZKUŠNJAH

## Mreže

### RAZŠIRJENE MREŽE – MREŽE ZNOTRAJ PODJETJA IN MED PODJETJI

INDUSTRIJSKA (PANOŽNA) OKROŽJA – FORMALNA INSTITUCIJA, KI POVEZUJE PODJETJA ALI PA NEFORMALNE POVEZAVE PONAVALI ENO PODJETJE POSTANE VODJA, DRUGI SLEDIJO OMOGOČA: EKSPANZIJO DEJAVNOSTI, ZMANJŠA TVEGANJE V ODNOSU DO DOBAVITELJEV IN KUPCEV, DOSTOP DO INFORMACIJ

BROKERJI – OSEBE ALI PODJETJA, KI SE SPECIALIZIRAJO NA VZPOSTAVLJANJE KONTAKTOV, INFORMACIJ, SREDSTEV... (BURT: ZAPOLNIJO STRUKTURNE VRZELI V MREŽI – TO JE NJIHOVA PODJETNIŠKA VLOGA)

### PRIMER:

PODJETNIKI (PODJETJA) TVEGANEGA KAPITALA – NE LE ZAGOTOVIJO FINANČNA SREDSTVA, PODJETNIKE POVEŽEJO S STROKOVNJAKI, SVETOVALCI IN NA TA NAČIN ZAGOTOVIJO PODJETNIKU TISTO, KAR MU PRAMANJKUJE

ASOCIACIJE, AGENCIJE ... - PODOBNE FUNKCIJE

3

## Pomen podjetniške mreže

### PODJETNIŠKA MREŽA OMOGOČA:

- FLEKSIBILNOST INDUSTRIJSKE CONE – VZAJEMNO PRILAGAJANJE RAZMERAM V GOSPODARSTVU
- SPECIALIZACIJA – V POSAMEZNI FAZI PROIZVODNEGA PROCESA. DOSTOP DO SPECIALIZIRANIH INFORMACIJ
- SKUPNE DEJAVNOSTI – NAČRTOVANJE, MARKETING
- GEOGRAFSKA BLIŽINA – NEFORMALEN, USTVARJALEN, SVETOVALNI PA TUDI TEKMOVALNI ODNOS
- SPOSOBNO PODJETNIŠTVO – PODJETJA, KI NASTAJAJO ZNOTRAJ MREŽE MEDSEBOJNO POVEZANIH PODJETIJ SO ŽE OB NASTANKU INTEGRIRANE V POSLOVNI SVET – PODPORNO OKOLJE OSTALIH PODJETIJ
- SODELOVANJE IN KONKURENCA – MINIMALNA KONKURENCA NA PODROČJU PLAČ, POGOJEV DELA IN CEN. SODELOVANJE NA PODROČJU DOLGOROČNEGA NAČRTOVANJA
  - FINANČNI KONZORCIJ
  - R&R KONZORCIJ
  - KONZORCIJ ZA MEDNARODNO TRŽENJE

4

## Vrsti podjetniških mrež

DVE GROBI DELITVI (JOHANNISSON, 1998):

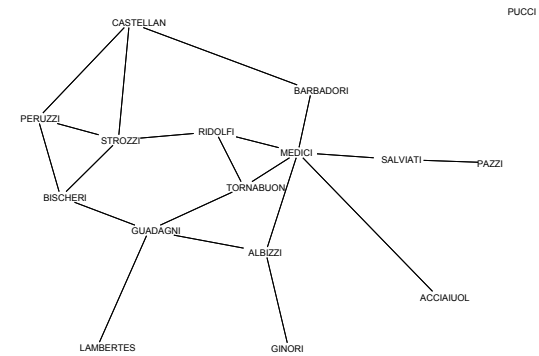
1. SISTEM
  - ▶ STRATEGIJA PODPORE
  - ▶ KOLEKTIVNI DUH
2. MREŽE, KI SLUŽIJO PODJETNIKOM, DA KOMPENZIRAJO POMANJKANJE LASTNIH SREDSTEV (GLEJ BIRLEY, 1985)
  - ▶ OSEBNA AGRESIVNA STRATEGIJA
  - ▶ INDIVIDUALIZEM
  - ▶ PSIHOLOŠKA PODPORA

### ZNAČILNOSTI OSEBNIH MREŽ

- ✓ POMEN CENTRALNOSTI (ŠT. VEZI IN VMESNOSTI) IN PREPLETENOSTI (GOSTOTE) MREŽE

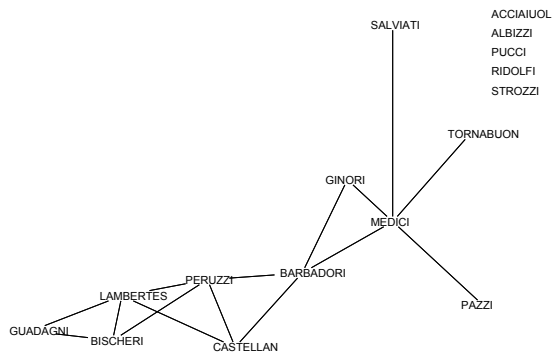
5

## PRIMER: FLORENTINSKE DRUŽINE (vezi, ki izhajajo iz zakonskih zvez)



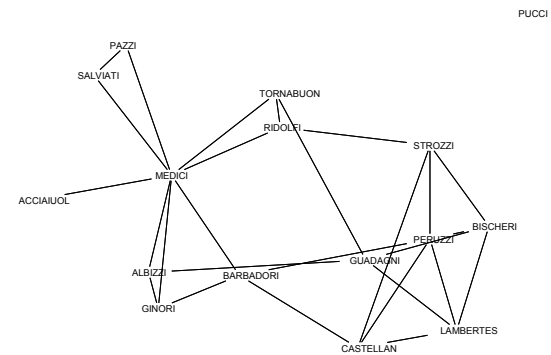
6

## PRIMER: FLORENTINSKE DRUŽINE (poslovne vezi)



7

## PRIMER: FLORENTINSKE DRUŽINE (kombinirane vezi: poslovne in zakonske zveze)



8

## VLOGA MREŽENJA V PODJETNIŠKEM PROCESU (Birley, 1985)

- PREUČUJE MREŽE Z VIDIKA PONUDBE NOVIH PODJETIJ
  - ✓ STIKI (KONTAKTI, POVEZAVE Z DRUGIMI LJUDMI) SO POGLAVITNEGA POMENA PRI PRELEVITVI PASIVNE ZAMISLI O PODJETJU V USTANOVITEV PODJETJA IN POMEMBEN ELEMENT PRI PROCESU USTANAVLJANJA
- MREŽE
  - ✓ FORMALNE
  - ✓ NEFORMALNE
- UGOTOVITVE V LITERaturi
  - ✓ STIKI, MREŽE SO EDEN OD GLAVNIH DEJAVNIKOV USPEŠNEGA POSLOVANJA
  - ✓ TE VEZI SO POGOSTO GLAVNI VIR ZAMISLI ZA USTANOVITEV NOVEGA PODJETJA
  - ✓ INKUBATOR – LOKALNA MREŽA
  - ✓ LOKALNO OKOLJE – MAKRO-PODJETNIK

9

## PODJETNIŠKI PROCES

REZULTATI RAZISKAVE V ST. JOSEPH COUNTY V SEVERNI INDIANI (RAZISKAVA O UPORABI FORMALNIH IN NEFORMALNIH MREŽ V PROCESU USTANAVLJANJA PODJETJA)

### UGOTOVITVE:

- PODJETNIŠKI PROCES:
  - ✓ LOKALNA OSEBA – USTANOVI NOVO MAJHNO PODJETJE – ZAPOSILI LOKALNO PREBIVALSTVO – POKRIVA LOKALNI TRG

10

## FORMALNE IN NEFORMALNE MREŽE

- PODPORA MREŽE
  - ✓ **NEFORMALNA MREŽA** – POSLOVNI KONTAKTI – NAJBOLJ KORISTNI V PROCESU USTANAVLJANJA PODJETJA
    - ✦ DRUŽINA IN PRIJATELJI – POMEMBNI PRI POSPEŠEVANJU LOKALNIH ZADEV, ISKANJU SODELAVCEV IN LOKACIJE, PRODAJI IZDELKOV
  - ✓ **FORMALNA MREŽA** – KO PODJETNIK IŠČE FINANČNE VIRE
    - ✦ BANKE, DRŽAVNE AGENCIJE (SMALL BUSINESS ADMINISTRATION – SBA), RAČUNOVODSKI CENTRI, LOKALNA OBLAST, GOSPODARSKA ZBORNICA – VSI BILI MANJ POMEMBNI
    - ✦ RAZLOG: USTANOVITELJI IMELI MALO ZNANJA GLEDE FINANC (MANAGERJI ALI TEHNIKI)

11

## MREŽNI MODEL USTVARJANJA NOVEGA PODJETJA (Larson & Starr, 1993)

- MODEL PREDSTAVLJA TRANSFORMACIJO ENOSTAVNIH, DIADIČNIH ODNOSOV V GOSTO MNOŽICO POVEZAV (MREŽO)
- POTEK NASTAJANJA NOVE ORGANIZACIJE
  - ✓ V OSPREDJU SO DIADIČNE POVEZAVE (POGODBE, ŠIRITEV)
  - ✓ SPREMENBA DIADIČNIH VEZI V DRUŽBENO-EKONOMSKO MENJAVO (RAZISKOVANJE, ZAVEZE)
  - ✓ RAZVRSTITEV POVEZAV PO RAZLIČNIH RAVNEH (MNOGE FUNKCIJE, INTEGRATIVNE DEJAVNOSTI, ORGANIZACIJSKA IN OSEBNA RAVEN VEZI – MENJAVE)

12

## MREŽNI MODEL USTVARJANJA NOVEGA PODJETJA - 2

- REZULTAT: JASNEJŠE IZOBLIKOVANJE MREŽE – NOVO PODJETJE
- REZULTATI PO FAZAH
  - ✓ FORMALNI POSLOVNI NAČRT, V KATEREM SE UGOTOVIJO KLJUČNI POTREBNI VIRI
  - ✓ ZAUPANJE, RECIPROČNOST, INVESTICIJA, SOODVISNOST
  - ✓ IZOBLIKOVANO PODJETJE

13

## PODJETNIŠKE MREŽE - OKVIR ZA RAZVRSTITEV RAZISKAV (Antončič, 1999)

	Osebnе mreže	Osebnе in medorganizacijske mreže	Medorganizacijske mreže
<i>Ustanavljanje novega podjetja</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dejavnost mreženja pred ustanovitvijo</li> <li>• neformalni, dolgoročni, tesni in mnogoštevilni osebni stiki</li> <li>• povezava med mrežnimi spremenljivkami in rezultati podjetja</li> <li>• pomen močnih vezi (povezav) s kolegi za razvoj novega podjetja</li> <li>• pomen svetovalcev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• model in proces ustanavljanja novega podjetja</li> <li>• pridobivanje poslovnih virov</li> <li>• skladnost poslovne strategije in osebnih mrež</li> <li>• mednarodno trženje</li> <li>• odločitve glede lokacije podjetja in družbeni podpora</li> <li>• vladne strategije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• partnerstva</li> <li>• management mrež</li> </ul>
<i>Ustanavljanje novega podjetja in mala in srednje velika podjetja</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promocija vidika mrež</li> <li>• razlike med spoloma pri dejavnosti oblikovanja mrež</li> <li>• družbeni podjetniki</li> <li>• poslovni rezultati</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• družbena struktura in konkurenčnost</li> <li>• podjetniški proces</li> <li>• podporne mreže</li> <li>• etnično (in imigrantsko) podjetništvo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vloga mentorjev</li> </ul>
<i>Mala in srednje velika podjetja</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• družbena struktura majhnega podjetja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dinamika mrež</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strategije poslovnega mreženja</li> <li>• medorganizacijske povezave majhnih podjetij (mreže majhnih podjetij, izmenjave virov in organizacijsko sicerje, razvoj mrež, strateške povezave med majhnimi in velikimi podjetji)</li> <li>• mreže inovatorjev</li> <li>• vloga mrežnega pri trženju in razvoju tehnologije</li> <li>• internacionalizacija</li> <li>• motivacija</li> <li>• managerske izkušnje</li> <li>• mreže podjetij tvegane kapitala</li> <li>• rast panoge</li> </ul>
<i>Notranje podjetništvo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• virtualne podjetniške skupine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pridobivanje virov na podlagi sklepanja družbenih (medosebnih) pogodb (social contracting)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mrežni podjetnik (network entrepreneur)</li> </ul>

14

## PODJETNIŠKE MREŽE - RAZVRSTITEV RAZISKAV

	OSEBNE MREŽE
<i>Ustanavljanje novega podjetja</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dejavnost mreženja pred ustanovitvijo</li> <li>• neformalni, dolgoročni, tesni in mnogoštevilni osebni stiki</li> <li>• povezava med mrežnimi spremenljivkami in rezultati podjetja</li> <li>• pomen močnih vezi (povezav) s kolegi za razvoj novega podjetja</li> <li>• pomen svetovalcev</li> </ul>
<i>Ustanavljanje novega podjetja in mala in srednje velika podjetja</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promocija vidika mrež</li> <li>• razlike med spoloma pri dejavnosti oblikovanja mrež</li> <li>• družbeni podjetniki</li> <li>• poslovni rezultati</li> </ul>
<i>Mala in srednje velika podjetja</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• družbena struktura majhnega podjetja</li> </ul>
<i>Notranje podjetništvo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• virtualne podjetniške skupine</li> </ul>

15

## PODJETNIŠKE MREŽE - RAZVRSTITEV RAZISKAV

	OSEBNE IN MEDORGANIZACIJSKE MREŽE
<i>Ustanavljanje novega podjetja</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• model in proces ustanavljanja novega podjetja</li> <li>• pridobivanje poslovnih virov</li> <li>• skladnost poslovne strategije in osebnih mrež</li> <li>• mednarodno trženje</li> <li>• odločitve glede lokacije podjetja in družbena podpora</li> <li>• vladne strategije</li> </ul>
<i>Ustanavljanje novega podjetja in mala in srednje velika podjetja</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• družbena struktura in konkurenčnost</li> <li>• podjetniški proces</li> <li>• podporne mreže</li> <li>• etnično (in imigrantsko) podjetništvo</li> </ul>
<i>Mala in srednje velika podjetja</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dinamika mrež</li> </ul>
<i>Notranje podjetništvo</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pridobivanje virov na podlagi sklepanja družbenih (medosebnih) pogodb (social contracting)</li> </ul>

16

## PODJETNIŠKE MREŽE - RAZVRSTITEV RAZISKAV

	<b>MEDORGANIZACIJSKE MREŽE</b>
<i>Ustanavljanje novega podjetja</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• partnerstva</li><li>• management mrež</li></ul>
<i>Ustanavljanje novega podjetja in mala in srednje velika podjetja</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• vloga mentorjev</li></ul>
<i>Mala in srednje velika podjetja</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• strategije poslovnega mreženja</li><li>• medorganizacijske povezave majhnih podjetij (mreže majhnih podjetij, izmenjave virov in organizacijsko učenje, razvoj mrež, strateške povezave med majhnimi in velikimi podjetji)</li><li>• mreže inovatorjev</li><li>• vloga mreženja pri trženju in razvoju tehnologije</li><li>• internacionalizacija</li><li>• motivacija</li><li>• managerske izkušnje</li><li>• mreže podjetij tveganega kapitala</li><li>• rast panoge</li></ul>
<i>Notranje podjetništvo</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• mrežni podjetnik (network entrepreneur)</li></ul>