

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**GROZDENJE IN KONKURENČNOST DOBAVITELJEV
AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE V SLOVENIJI**

LJUBLJANA, Februar 2005

STANISLAV BLATNIK

IZJAVA

Študent podiplomskega študija Ekonomske fakultete v Ljubljani Stanislav Blatnik izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Tanje Dmitrovič in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 13. februarja 2005

Podpis:

KAZALO

Stran

1. UVOD.....	1
1.1. IZZIVI DANAŠNJEGA ČASA.....	1
1.2. OPREDELITEV PROBLEMA, NAMENA IN CILJA MAG. DELA	2
1.3. METODOLOGIJA ZBIRANJA LITERATURE IN ZASNOVA DELA.....	8
2. TEORETIČNI POGLED NA IDEJO POVEZOVANJA V GROZDE	9
2.1. INDUSTRIJSKA POLITIKA TER UKREPI ZA IZBOLJŠANJE KONKURENČNIH SPOSOBNOSTI	9
2.2. INSTRUMENTI INDUSTRIJSKE POLITIKE	11
2.3. OPREDELITEV GROZDA	13
2.3.1. STRUKTURA GROZDA.....	16
2.3.2. PORTERJEV MODEL GROZDA	19
2.3.3. GROZDI IN VERIGE VREDNOSTI.....	22
2.4. GROZDI IN KONKURENČNE PREDNOSTI.....	24
2.4.1. POVEČANJE PRODUKTIVNOSTI	25
2.4.2. IZBOLJŠANJE INOVACIJSKE SPOSOBNOSTI	26
2.4.3. SPODBUDA NASTANKU NOVIH PODJETIJ	27
2.5. RAZVOJ GROZDOV V EVROPI IN SVETU.....	28
3. GROZDI V SLOVENIJI.....	34
3.1. SPODBUJANJE GROZDENJA V SLOVENIJI.....	34
3.2. REZULTATI RAZISKAV O INICIATIVAH GROZDENJA V SLOVENIJI	36
3.2.1. EVALVACIJA UKREPOV ZA SPODBUJANJE RAZVOJA GROZDOV V SLOVENIJI V OBDOBJU 2001-2003.....	38
3.3. PRIHODNJI IZZIVI SLOVENSКИH GROZDOV	44
4. ŠTUDIJA PRIMERA: SLOVENSКИ AVTOMOBILSKI GROZD.....	45
4.1. PREDSTAVITEV GIZ ACS IN NJEGOVИH ČLANOV	45
4.1.1. VIZIJA IN POSLANSTVO GROZDA ACS	45
4.1.2. RAZVOJ IN ORGANIZIRANOST GIZ ACS	45
4.2. AKTIVNOSTI IN PROJEKTI ACS.....	48
4.3. ACS DANES IN JUTRI	52

5. RAZISKAVA O VPLIVU GROZDA ACS NA KONKURENČNOST SLOVENSKE AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE.....	55
5.1. NAMEN RAZISKAVE IN PREDSTAVITEV VPRAŠALNIKA	55
5.1.1. METODOLOGIJA ANKETIRANJA.....	56
5.2. VZOREC IZBRANIH PODJETIJ IN USTANOV	58
5.3. ANALIZA IN REZULTATI RAZISKAVE.....	58
5.3.1. GLAVNI RAZLOGI ZA VKLJUČITEV V GROZD ACS.....	59
5.3.2. NAJPOGOSTEJŠA PODROČJA SODELOVANJA V GROZDU ACS.....	60
5.3.3. UČINKI IN PREDNOSTI, KI JIH PRINAŠA SODELOVANJE V ACS	61
5.3.4. OVIRE PRI GROZDENJU V ACS.....	64
5.3.5. DEJAVNIKI USPEHA ZA DELOVANJE GROZDA ACS V PRIHODNJE.....	66
5.3.6. VPLIV GROZDENJA V ACS NA POVEČANJE KONKURENČNIH SPOSOBNOSTI ČLANOV	68
5.3.7. OSTALE UGOTOVITVE RAZISKAVE	68
5.4. VPLIV PROJEKTA NOVEGA VOZILA V REVOZU NA RAZVOJ ACS IN ČLANOV	71
6. POVZETEK UGOTOVITEV	73
7. ZAKLJUČEK	75
8. LITERATURA IN VIRI	76
PRILOGE	
PRILOGA 1 - SEZNAM SODELUJOČIH PODJETIJ V RAZISKAVI	
PRILOGA 2 - VPRAŠALNIKI	
PRILOGA 3 - ZAPISKI INTERVJUJEV	

KAZALO SLIK

Slika 1:	Izdatki za raziskave in razvoj kot delež BDP v letih 1996-2002	3
Slika 2:	Grozdi in obseg geografskega območja	15
Slika 3:	Funkcije grozda	17
Slika 4:	Subjekti grozda	18
Slika 5:	Porterjev Diamant	21
Slika 6:	Porterjeva veriga vrednosti	22
Slika 7:	Evalvacija 2004, Glavni razlogi za vključitev v grozd	39
Slika 8:	Kupci slovenskih avtomobilskih dobaviteljev	46
Slika 9:	Organizacijska struktura GIZ ACS	47
Slika 10:	Organizacija (infrastrukturnih) projektov ACS	50

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Konkurenčnost Slovenije po WEF	2
Tabela 2:	Obseg naložb v Raziskave in Razvoj leta 2003 (v % BDP) po državah..	4
Tabela 3:	Evropski grozdi v poročilu o globalni konkurenčnosti	29
Tabela 4:	Kako so nastajali slovenski grozdi	35
Tabela 5:	Vključenost slovenskih podjetij in razvojnih ustanov v grozde	36
Tabela 6:	Razvojne spodbude za slovenske grozde	36
Tabela 7:	Evalvacija 2004, Velikost učinkov grozdenja po področjih	42
Tabela 8:	Vloga države pri spodbujanju posameznih področij razvoja grozdov ...	43
Tabela 9:	Glavni kvantitativni cilji PTC-ja do leta 2008	51
Tabela 10:	Projekti grozda ACS v obdobju 2001-2005	52
Tabela 11:	Razlogi za vključitev v grozd ACS	59
Tabela 12:	Področja sodelovanja v grozdu ACS	61
Tabela 13:	Učinki grozdenja v ACS	62
Tabela 14:	Ovire pri grozdenju v ACS	64
Tabela 15:	Dejavniki uspeha za delovanje ACS v prihodnje	67

1. UVOD

1.1. IZZIVI DANAŠNJEGA ČASA

Današnji čas zaznamujejo vse ostrejši pogoji konkurence na svetovnih trgih. Vprašanje, ki si ga zastavlja vsako podjetje, je, kako v teh pogojih uspešno konkurirati oziroma kako si zagotoviti ustrezne konkurenčne prednosti s ciljem uresničevanja trajnostnega razvoja in dolgoročne rentabilne rasti.

Pri naporih in aktivnostih, ki jih podjetja vlagajo v to, da bi dosegala ustrezno učinkovitost poslovanja (stroškovno, proizvodno-tehnološko, razvojno, organizacijsko...) in konkurenčne sposobnosti v mednarodnem smislu, lahko država z ustrezno aktivno industrijsko politiko odigra zelo pozitivno vlogo. Gre za instrumente in ukrepe industrijske politike, ki so usmerjene v strukturne spremembe posameznih vej industrije ter v povečevanje njene mednarodne konkurenčnosti.

Pomembno je dodati, da vloga države pri vodenju svoje aktivne industrijske politike ne more in ne sme nadomestiti primarne vloge, ki jo imajo podjetja v tržno-kapitalističnem sistemu, to je sprejemati pomembne poslovne odločitve in s tem povezana poslovna tveganja. Ta vloga mora ostati v domeni gospodarskih subjektov in privatne iniciative. Z drugimi besedami to pomeni, da so izključno gospodarske družbe generator gospodarskega razvoja. Na ta način industrijska politika predstavlja potrebni, ne pa tudi zadostni pogoj v doseganju gospodarskega razcveta, ki ima za končni cilj doseganje splošne gospodarske blaginje in kakovosti življenja.

Eden izmed pomembnejših ukrepov industrijske politike države na makroekonomski ravni je prav spodbujanje mrežnega sodelovanja oz. grozdenja med podjetji s pomočjo ustreznih institucij. To je pokazala tudi predlanska analiza OECD, ki je potrdila, da imajo vse velike in gospodarsko močne države spodbujanje grozdov za eno ključnih prednostnih nalog gospodarske politike. Ta miselnost pa se vse bolj prenaša tudi na manjše države, kot je denimo Slovenija.

Za majhne in odprte ekonomije sta na znanju in inovacijah temelječa industrija ob stalnem povečevanju stopnje produktivnosti ključna elementa za zagotavljanje nadaljnjega gospodarskega razvoja. Povezovanje v grozde omogoča, da se podjetja specializirajo, v medsebojnem sodelovanju pa nastaja edinstveno znanje in inovacije, ki predstavljajo temelj dolgoročnih konkurenčnih prednosti tudi na globalni ravni.

Zato velja temeljno priporočilo podjetjem: vključujte in povezujte se v grozde s ciljem ustvarjanja dolgoročnih konkurenčnih prednosti v pogojih vse intenzivnejše konkurence na globalnih trgih!

1.2. OPREDELITEV PROBLEMA, NAMENA IN CILJA MAG. DELA

V zadnjih letih je opazno **upadanje konkurenčne sposobnosti** slovenskega gospodarstva. Tu ne mislim zgolj in samo na področja industrije, ki se niso uspela prilagoditi novim razmeram po vstopu v EU maja 2004, kot denimo delovno intenzivne panoge tekstilne in kovinsko predelovalne industrije.

Na omenjeno dejstvo opozarja tudi analiza Svetovnega gospodarskega foruma (WEF)¹ glede konkurenčnosti držav, ki jasno kaže na nazadovanje, saj je Slovenija med 104 državami za leto 2004 na koncu zasedla skupno 33. mesto, kar je celih 7 mest slabše kot leta 2002.

Tabela 1: Konkurenčnost Slovenije po WEF²

<i>leto</i>	2002	2003	2004
Kazalec konkurenčnosti rasti (skupna ocena)	26	31	33
Kazalec makroekonomskega okolja	32	37	39
Kazalec javnih ustanov	23	33	31
Kazalec tehnološke razvitosti	25	23	26

Vir: Raziskava WEF

Rezultati iz tabele 1 kažejo na dejstvo, da je najbolj očiten upad pri kazalcu makroekonomskega okolja (39. mesto lani v primerjavi z 32. mestom l. 2002), kjer Slovenija zaostaja za državami, kot so Tunizija, Jordanija ali Čile. Glavni dejavnik, ki je prispeval k takemu rezultatu, je prav nesmotrna državna poraba. Po tem pod-kazalcu je namreč Slovenija zasedla le 63. mesto. Za še več, 8 mest, se je poslabšal v istem obdobju konkurenčni položaj Slovenije glede kazalca delovanje javnih ustanov. V tem delu je najslabše ocenjen pod-kazalec, ki se nanaša na pristranskost pri odločitvah vladnih uslužbencev, kjer je naša država zasedla 57. mesto. Še najmanjše nazadovanje je prisotno v primeru tehnološkega indeksa. Znotraj tega pod-kazalca je potrebno opozoriti na porazno 88. mesto, ki ga je naša država zasedla, če gledamo kriterij neposrednih tujih naložb.

Po drugi strani zadnja raziskava Inštituta za ekonomske raziskave in razvoj (IER, 2004)³ o konkurenčnih prednostih na področju inovacijske in raziskovalno-razvojne dejavnosti podjetij v Sloveniji ugotavlja inovacijsko stagnacijo. Ta se kaže predvsem v dejstvu, da število inovativnih podjetij v Sloveniji stagnira, prav tako število zaposlenih v njih. Pozitivno pa je dejstvo, da se je število podjetij z lastnim razvojnim in raziskovalnim sektorjem po letu 1998 le povečalo. Problematičen je spet podatek,

¹ Povzeto po redni letni raziskavi Svetovnega gospodarskega foruma (WEF) za leto 2004 med anketiranimi direktorji

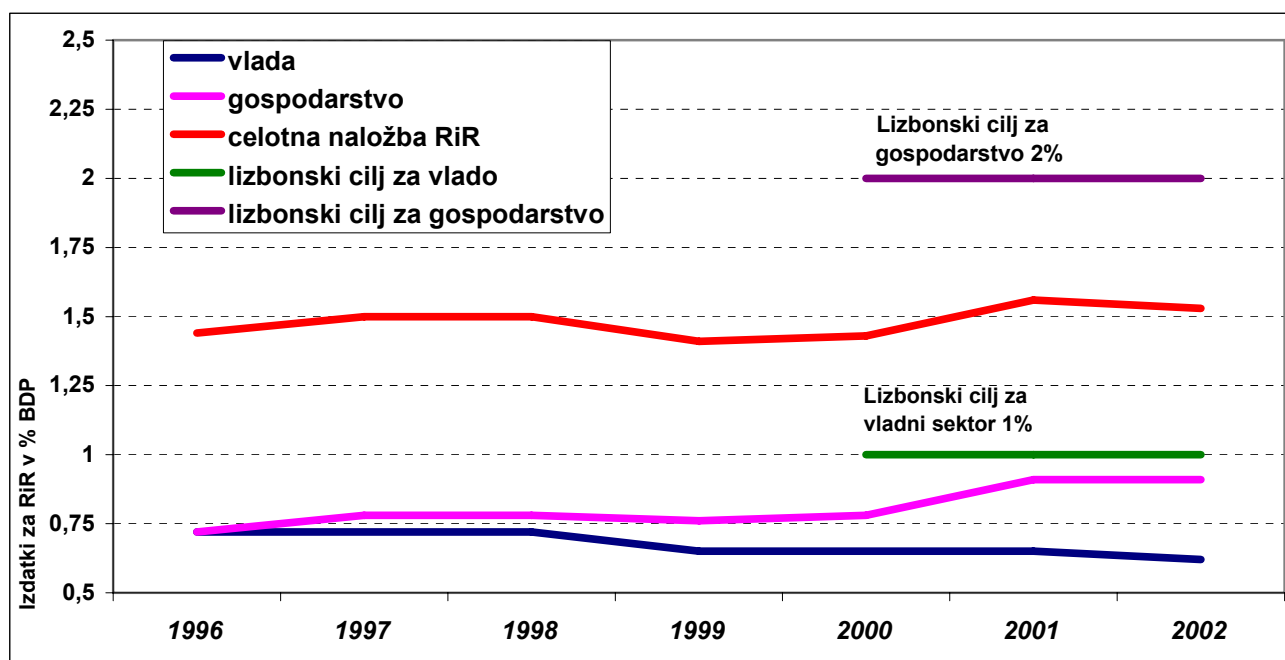
² Prav tam: Gre za uvrstitev Slovenije med 104 državami sveta v zadnjih treh letih

³ Raziskava IER je bila objavljena v dnevniku DELO, rubrika Gospodarstvo, dne 14.01.2005, pri čemer je Statistični urad (SURS) opravil anketno zbiranje podatkov o inovacijah v predelovalni industriji

da se delež zunanjih izdatkov za raziskave in razvoj (RR) od l. 1996 dalje znatno ne povečuje, kar kaže na slabo sodelovanje gospodarstva z akademskim sektorjem. Po drugi strani se močno zmanjšuje delež zunanjega znanja v obliki patentov, licenc ali znanja vladnih inštitutov.

Izdatki za RR v slovenski industriji kot delež BDP (glej sliko 1)⁴ se zelo počasi povečujejo in ne kažejo na znatno izboljšanje, s čimer bi lahko računali z dvigom nad 2% BDP, kar je cilj Lizbonske strategije.

Slika 1: Izdatki za RR kot delež BDP v letih 1996-2002



Vir: Inovacijska dejavnost v Sloveniji v letu 2002, SURS, 2004

Za dosego Lizbonskega cilja bi namreč morali doseči povečanje vlaganj v RR za 117%, kar ob sedanji dinamiki časovno predstavlja dobo 45 let. Pogoji za to je vsekakor sprememba strukture industrije proti srednje visoki in visoki tehnologiji ob hkratnem zmanjšanju deleža nizke industrije. Problem Slovenije je tudi pomanjkanje ustreznih tehničnih kadrov (raziskovalci in razvijalci), zlasti se to odraža v panogah, ki so danes podpovprečno inovacijsko aktivne. Prirastek inženirskega kadra je le 133 na leto, imamo preveč študentov v družbenih in premalo v tehničnih vedah. In kar je še huje, v slednje se vpisujejo slabši študenti! To pomeni, da je naloga šolstva in Univerze povečati interes ter vpis dijakov in študentov v tehnične vede, zelo zahtevna in verjetno terja pomoč države, kajti podjetja se srečujejo s težavami pri iskanju zaposlitve diplomiranih inženirjev. Pri zdajšnjih gospodarskih razmerah Lizbonskih ciljev EU iz leta 2001 ne bo možno doseči. Če primerjamo to stanje z drugimi državami, sicer ugotovimo, da je obseg naložb v raziskave in razvoj kot %

⁴ Graf je del članka o raziskavi Inštituta za ekonomske raziskave in razvoj (IER) v časniku DELO z dne 14.01.2005, katerega avtor je dr. Marko Kos

BDP za letu 2003 v Sloveniji višji kot v nekaterih državah EU, kot so denimo Italija, Španija, Portugalska, Grčija, Češka, Poljska, Ciper in celo Irska (!), kar lahko vidimo v spodnji tabeli⁵:

Tabela 2: Obseg naložb v Raziskave in razvoj leta 2003 (v % BDP) po državah

Država	Naložbe podjetij	Naložbe visokega šolstva	Naložbe države	SKUPAJ
Švedska	3,31	0,83	0,12	4,26
Finska	2,43	0,62	0,35	3,40
Japonska	2,26	0,44	0,29	2,99
ZDA	2,00	0,40	0,22	2,62
Nemčija	1,75	0,41	0,34	2,50
Danska	1,65	0,44	0,28	2,37
Francija	1,41	0,42	0,37	2,20
Belgija	1,60	0,42	0,13	2,15
Nizozemska	1,10	0,51	0,27	1,88
Velika Britanija	1,28	0,41	0,18	1,87
Avstrija	1,13	0,53	0,11	1,77
Luksemburg	1,59	0,00	0,12	1,71
Slovenija	0,91	0,25	0,38	1,54
Češka	0,73	0,19	0,29	1,21
Irska	0,80	0,26	0,11	1,17
Italija	0,56	0,33	0,20	1,09
Španija	0,50	0,30	0,15	0,95
Madžarska	0,38	0,24	0,25	0,87
Portugalska	0,27	0,31	0,18	0,76
Estonija	0,26	0,39	0,11	0,76
Litva	0,20	0,22	0,27	0,69
Poljska	0,24	0,22	0,21	0,67
Slovaška	0,43	0,06	0,15	0,64
Grčija	0,20	0,29	0,14	0,63
Latvija	0,16	0,18	0,09	0,43
Ciper	0,00	0,07	0,12	0,19

Vir: evropsko poročilo o konkurenčnosti

V tem smislu so nam lahko za zgled skandinavske države, kot so Švedska, Finska in Danska. Na Finskem denimo, je delež visoke tehnologije za 40 odstotnih točk večji od slovenskega in delež srednje visoke tehnologije za 9, medtem ko je delež nizke tehnologije, kjer je inovacijska aktivnost najnižja ali pa je ni, kar za 70 odstotnih točk

⁵ Poročilo evropske komisije European Competitiveness Report 2004 je dostopno na internetnem naslovu evropske komisije: http://europa.eu.int/comm/enterprise_policy/

višji v Sloveniji. Tu se kaže razvojni zaostanek Slovenije. S sedanjim nivojem vlaganja v raziskave in razvoj (RR) ne le, da ne bomo dosegli ciljev Lizbonske strategije, temveč se bo naš razvojni zaostanek za razvitimi državami le še poglobljal!

V primeru slovenskih podjetij, dobaviteljev sestavnih delov in sklopov za avtomobilsko industrijo lahko ugotovimo, da je delež podjetij, ki spadajo v kategorijo razvojnih dobaviteljev, kar pomeni, da gre za dobavitelje 1. nivoja, kjer so ti nosilci novih poslov z visoko stopnjo dodane vrednosti in s tem (ko-)pilotirajo projekte od razvojne faze dalje, teh še vedno zaskrbljujoče malo. In prav to so podjetja, pri katerih je obstoj razvojno-raziskovalnih oddelkov in njihova moč ustvarjanja inovativnih idej ter njihova implementacija skozi razvojne projekte na trg (inventivnost) predpogoj za ustvarjanje konkurenčnih prednosti in s tem trajnostnega razvoja in rentabilne rasti. Po drugi strani imamo relativno veliko število dobaviteljev 2. in 3. nivoja, ki sicer imajo razvito industrijsko kulturo blizu nivoja povprečja EU in so sposobni izpeljati zahtevnejše projekte industrializacije. Težava je v tem, da slednji brez lastnega razvoja težko prihajajo do novih poslov z višjim delom dodane vrednosti ob hkrati visokih stroških poslovanja in cene dela (v primerjavi z vzhodom) ter neoptimalne organiziranosti, kar ima za posledico nekonkurenčnost ponudb v fazi izbora dobaviteljev⁶.

Velik del problema tiči prav gotovo tudi v relativno nestabilnem makroekonomskem okolju in slabem funkcioniranju javne uprave, kar se potem kaže v preveliki javni porabi z izredno visokimi javno-finančnimi odhodki in v togosti in neučinkovitosti državne birokracije in aparata, ki deluje kot nadzornik namesto kot servis v službi gospodarstva. Gospodarstvu v njegovem boju za preživetje in trajnostni razvoj tako makroekonomsko okolje seveda ni naklonjeno in mu znižuje namesto omogoča boljše pogoje za ustvarjanje konkurenčne sposobnosti. Da o nastajanju novih perspektivnih panog oz. podjetij (tako z domačim kot tujim kapitalom) zaradi zapletenih birokratskih postopkov niti ne govorimo.

Vprašanje, ki se pojavi, je: Kako izboljšati na daljši rok konkurenčne sposobnosti oz. kako ustvarjati konkurenčne prednosti slovenskih industrijskih podjetij?

Omenjena izhodišča opredeljujejo problemsko situacijo. Podjetja v Sloveniji morajo v svoje razvojne strategije vključiti projekte, ki temeljijo na sodelovanju z drugimi podjetji (ki sloni bodisi na kapitalskem ali ne-kapitalskem povezovanju in skupnem nastopanju), akademskim sektorjem in drugimi institucijami (državnimi, nevladnimi, finančnimi...) in tako postati aktivni del svetovne dobaviteljske avtomobilske industrije. Izzivi, ki jih nudi omenjeni pristop v delovanju, so ogromni. Naloga najvišjega managementa oziroma uprav v podjetjih pa je, da te izzive ustrezno zazna in razvije filozofijo in kulturo sodelovanja in povezovanja, kot osrednjo konkurenčno usmeritev podjetja, kateri je prilagojena tako organizacija kot organizacijska klima podjetja. Pri tem je pomembno, kot to velja drugod, biti med prvimi.

⁶ V tem delu gre za oceno avtorja, ki izhaja iz njegovih večletnih delovnih izkušenj na področju avtomobilske industrije in njene verige dobaviteljev sestavnih delov, tako v Sloveniji kot širše

Podjetja se čedalje bolj intenzivno povezujejo v mreže oziroma grozde s pomočjo ti. iniciativ (tako državnih institucij kot neformalnih združenj med podjetji samimi). Nastajajo omrežja poslovnih partnerjev, ki se med seboj povezujejo in usklajujejo poslovanje. Pojavljajo se potrebe po novih oblikah organizacijskih struktur, ki naj bi bile dinamične in prilagodljive glede na spreminjajoče se tržne potrebe. Sodelovanje in povezovanje je vodilo, ki naj ga podjetja vgradijo v svoje strategije poslovanja na eni strani in kot eno od vrednot na drugi.

Namen magistrske naloge je na celovit način predstaviti po eni strani stanje razvoja industrijske politike v Sloveniji na področju spodbujanja povezovanja podjetij v grozde v primerjavi s primerljivimi državami EU ter po drugi strani na primeru slovenskega avtomobilskega grozda (kratica ACS) prikazati pomen povezovanja in sodelovanja podjetij (specializiranih razvojnih dobaviteljev avtomobilske industrije tako 1. kot nižjega nivoja) med seboj in z institucijami (npr. tehničnimi fakultetami in razvojnimi inštituti, skratka akademsko sfero) v smislu povečevanja njihovih konkurenčnih sposobnosti in inovativnosti v smislu pridobivanja novih poslov in dolgoročnih poslovnih navez z velikimi in renomiranimi kupci (tako proizvajalci avtomobilov kot globalnimi sistemskimi dobavitelji), kar z drugimi besedami pomeni: zagotavljanju dolgoročnega razvoja in rasti slovenskih podjetij. Primer projekta razvoja in industrializacije novega vozila v Revozu bo služil kot vodilo v analizi zgoraj omenjenih vprašanj v zvezi z ustvarjanjem konkurenčnih sposobnosti slovenskih dobaviteljev. Opredeljene izzive in iz njih izhajajoče priložnosti tovrstnega povezovanja in sodelovanja naj podjetja integrirajo v svoje razvojne strategije in začnejo z njihovo takojšnjo implementacijo. To pomeni, da morajo slovenska podjetja spoznati, da je povezovanje v grozde in nasploh sodelovanje (tako horizontalno med podjetji kot vertikalno s podporno industrijo in potem s storitvenim sektorjem, z zunanji institucijami, univerzami, združenji ipd.) eden ključnih, če že ne kar ključni in potrebnih pogojev za ustvarjanje konkurenčnih sposobnosti, ki se kažejo v inovativnosti in uporabi visoke tehnologije. Vedeti je treba, da danes na globalnih trgih med seboj konkurirajo verige vrednosti in ne več zgolj posamezna podjetja. **V tem boju zmaga veriga vrednosti, ki je močnejša in ambicioznejša.**

Učinkovito organiziran grozd kot oblika mrežnega sodelovanja komplementarnih podjetij, podporne industrije in nosilcev znanja je osnova za doseg tega cilja.

Temeljni cilj magistrskega dela je prikazati in oceniti izzive in pozitivne učinke, ki jih na poslovanje podjetij (slovenskih in širše) in njihov razvoj inovativne dejavnosti v pogojih vse intenzivnejše konkurence prinaša ustrezna aktivna industrijska politika, ki vzpodbuja sodelovanje med podjetji na določenih gospodarskih segmentih, kot tudi samo povezovanje v interesna združenja in grozde. V tem smislu je drugi del cilja magistrskega dela opraviti raziskavo med managerji uglednih slovenskih podjetij s področja avtomobilske dobaviteljske industrije glede njihove ocene in izkušenj o različnih vidikih, ki jih prinaša tovrstno sodelovanje oziroma grozdenje podjetij v slovenskem prostoru. V nadaljevanju bo največ pozornosti namenjene podjetjem in podpornim ustanovam, ki so vključena v slovenski avtomobilski grozd (ACS).

V okviru opravljene ankete sem analiziral tudi vpliv projekta novega vozila Renault, ki se bo izdeloval v Revozu v Novem mestu od leta 2007 dalje, na razvoj slovenske dobaviteljske avtomobilske industrije v smislu:

- števila dobaviteljev na projektu (1. reda, 2. in nižjega reda, povezave »Joint-Venture« ali komercialno tehnični sporazumi s tujimi strateškimi partnerji);
- števila novih delovnih mest (tako visoko-tehnoloških v okviru razvojne dejavnosti kot tistih v neposredni proizvodnji in tehnološkem procesu);
- rezultatov povezave med gospodarsko in akademsko sfero (število skupnih projektov pri razvoju sestavnih sklopov in delov);
- vrednosti novih investicij v tehnološko in razvojno opremo pri dobaviteljih (oprema razvojnih oddelkov in preskusnih laboratorijev, nova tehnološka in strojna oprema).

Ta projekt je zanimiv tudi zato, ker je država Slovenija z odločitvijo, da prispeva v obliki subvencije do 10% vrednosti projekta (to je do skoraj 40 milijonov EUR), s tem ukrepom industrijske politike pomembno prispevala k odločitvi Renault-a, da se bo omenjeno vozilo (naslednik Twinga) izdelovalo ekskluzivno v Revozu v Sloveniji. Tudi vrednost investicije, skupaj s subvencijo okoli 400 Mio EUR, je primer najpomembnejše tuje neposredne investicije v Sloveniji od njene osamosvojitve dalje! Revoz kot podjetje že danes ustvari okoli 9% celotnega slovenskega izvoza, kar predstavlja 0,3% BDP Slovenije, z novim projektom pa bo to pomenilo 0,5% BDP, pri čemer bo ta delež še za približno četrtno večji, če se upošteva prispevek k BDP, ki ga bodo imeli slovenski dobavitelji Revoza in podjetja v storitvenem sektorju.

Na tem projektu sodeluje kot partner tudi Slovenski avtomobilski grozd (ACS), v katerega je vključena velika večina današnjih in bodočih dobaviteljev Renault-a.

Podrobnejši cilji magistrskega dela, ki izhajajo iz temeljnega cilja, so:

1) iz *metodološkega dela* naloge:

- zbrati predhodna spoznanja raziskav in strokovnih analiz,
- predstaviti omejitve opravljene raziskave in
- opredeliti načine zbiranja podatkov in informacij;

2) iz *vsebinskega dela* naloge:

- predstaviti ukrepe in instrumente aktivne industrijske politike, ki ima za cilj povečanje konkurenčnih sposobnosti podjetij in celotnega gospodarstva;
- analizirati industrijsko politiko Evropske Unije in Slovenije;
- opredeliti grozd in analizirati grozdenje kot ukrep industrijske politike s ciljem ustvarjanja konkurenčnih prednosti in izboljšanja inovativnosti;
- predstaviti slovenski avtomobilski grozd ACS;
- preučiti vpliv projekta novega vozila Renault, ki se bo izdelovalo v Revozu, na razvoj slovenske dobaviteljske industrije in njegove konkurenčnosti;
- podrobneje analizirati izzive, ki jih prinaša povezovanje v grozde (primer ACS);
- predstaviti priporočila za vključevanje podjetij v grozde;

- 3) iz opravljene ankete pridobiti *mnenja in ocene* vodilnih predstavnikov slovenskih podjetij, dobaviteljev avtomobilske industrije in podpornih institucij, glede:
- njihovega pogleda na učinkovitost industrijske politike v Sloveniji;
 - njihovih dosedanjih izkušenj pri povezovanju v grozde (primer ACS) in
 - vpliva na razvoj njihovih konkurenčnih sposobnosti pri pridobivanju novih poslov;
 - ovir, na katere so naleteli v procesu grozdenja (neodvisno od vloge države);
 - učinkovitosti povezovanja in sodelovanja med podjetji in univerzami;
 - vpliva projekta novega vozila Renault v Revozu na njihov razvoj konkurenčnih sposobnosti (v povezavi in neodvisno od sodelovanja v okviru ACS);
 - predlogov za izboljšanje delovanja tovrstnih pobud.

1.3. METODOLOGIJA ZBIRANJA LITERATURE IN ZASNOVA DELA

Izbrana tema magistrskega dela temelji na teoretičnem proučevanju tuje in domače literature (induktivno in deduktivno sklepanje) s področja podjetniškega povezovanja, mreženja in grozdov ter na analitičnem pristopu (induktivno sklepanje). Uporabljena so spoznanja, pridobljena v drugih okoljih ter nato povezana s spoznanji, pridobljenimi v analiziranem (domačem) okolju ter znanje, osvojeno med podiplomskim študijem ekonomije in večletne izkušnje pri vsakdanjem delu z dobavitelji avtomobilske industrije.

Pri zbiranju in študiranju literature je poleg knjig, strokovnih revij, časopisov (objave strokovnih člankov in raziskav) in drugih »papirnih« publikacij v veliki meri uporabljen kot vir podatkov internet. S pomočjo interneta sem denimo spremljal objavljene analize in podatke glede rezultatov raziskav in izkušenj podjetij s področja povezovanja podjetij v grozde tako v Sloveniji kot v svetu. Naslednji pomemben vir podatkov so poslovne konference. Tu gre na primer za 2. in 3. letno mednarodno posvetovanje in poslovno konferenco Slovenskega avtomobilskega grozda (ACS)⁷ in 6. letno mednarodno konferenco AUTOCEE⁸ v organizaciji WBR (Worldwide Business Research) na Dunaju oktobra lani, kjer sem tudi predaval.

Na koncu ne smem pozabiti na še en zelo pomemben pristop v zbiranju podatkov in informacij proučevanega strokovnega področja. Gre za osebne razgovore oziroma intervjuje z vodilnimi predstavniki podjetij, strokovnih sodelavcev ter drugih poznavalcev omenjenega področja. Tu mislim na predstavnike institucij (grozd ACS, razvojni instituti na fakultetah) ter seveda podjetij dobavitelske verige, ki so članice ACS, slovenskega avtomobilskega grozda.

⁷ Posvetovanje z naslovom "Razvojna gibanja avtomobilske in avtomobilsko dobavitelske industrije" v organizaciji ACS je potekalo 3. maja 2004 v prostorih GZS v Ljubljani in 24. maja 2005 na Bledu

⁸ "The Sixth Annual Central European Automotive Event" AUTOCEE 2004, dne 19.10.2004 na Dunaju

Struktura dela je vsebinsko gledano razdeljena na štiri poglavja. Po uvodu je v drugem poglavju podana definicija industrijske politike in njenih ukrepov s ciljem izboljšanja makro in mikroekonomske konkurenčnosti. Temu sledi opredelitev grozdenja kot ukrepa industrijske politike in ene od sodobnih oblik podjetniškega sodelovanja in povezovanja. Predstavljene so različne oblike in strukture grozdov, čemur sledi opredelitev grozda kot verige ustvarjanja dodane vrednosti in prikaz Porterjevega modela grozda, na katerem temelji večina definicij grozdov. Poseben poudarek sem posvetil še teoretični analizi konkurenčnih prednosti podjetij v grozdih, ki se kažejo na povečanju produktivnosti, izboljšanju inovacijske aktivnosti in nenazadnje na spodbujanju nastanka novih podjetij. Na koncu prvega dela sem opisal razvoj in primerjavo grozdov v Evropi in svetu.

V tretjem poglavju je predstavljen dosednji razvoj grozdov v Sloveniji in njihove značilnosti. Opisane so pozitivne in negativne izkušnje grozdenja v slovenskem prostoru v smislu pozitivnih učinkov in ovir, ki jih člani grozdov doživljajo v vsakdanjem življenju. Četrto poglavje služi študiji primera Slovenskega avtomobilskega grozda ACS. Pri tem so analizirane aktivnosti grozda in njegovi najpomembnejši projekti kot tudi prihodnji načrti in izzivi grozda ACS. Zadnje, peto poglavje je namenjeno predstavitvi raziskave, ki sem jo izvedel pri izbranih članih grozda ACS s ciljem analizirati učinkovitost delovanja grozda in njegovega vpliva na povečanje konkurenčnih sposobnosti svojih članic.

2. TEORETIČNI POGLED NA IDEJO POVEZOVANJA V GROZDE

2.1. INDUSTRIJSKA POLITIKA TER UKREPI ZA IZBOLJŠANJE KONKURENČNIH SPOSOBNOSTI

Definicije industrijske politike so številne. Iz preprostega razloga, ker teoretično še vedno ni povsem razčiščeno, kaj industrijska politika točno je in po čem se razlikuje od ostalih politik, ki jih vodijo države. Tako je Dmitrovičeva (Dmitrovič, 1998, str. 11-12) ugotovila, da industrijska politika v literaturi ni enotno opredeljena, kakor tudi, da ni soglasja o tem, katera področja uravnava, niti o tem, katere instrumente uporablja.

Termin »industrijska politika« je prevod angleškega termina »industrial policy«. Slednji se nanaša na skupino podjetij, ki imajo določene skupne značilnosti, denimo da proizvajajo komplementarne proizvode ali substitute, kar je nekoliko drugačna definicija od »panoge« (Dmitrovič, 2004, str. 1). Termin »industry« se torej ne omejuje zgolj na področje industrijske proizvodnje ali samo na predelovalne dejavnosti, temveč je bistveno širši, saj lahko zajema tudi ostale dejavnosti in storitve (na primer »tourist industry«). Čeprav nekateri avtorji uporabljajo tudi drugačno terminologijo, kot denimo »sektorska politika«, kar vnaša nepreglednost v pojmovanju, se je uveljavil v slovenskem jeziku termin »industrijska politika«, ki je dobesedni prevod angleškega termina »industrial policy«. To velja tudi za ne-angleško govorna področja, na primer za Nemčijo.

Dmitrovičeva uvršča med splošne definicije industrijske politike definicijo, po kateri leta obsega politične aktivnosti, da bi vplivala na splošne mehanizme alokacije proizvodnih faktorjev ali na dejansko alokacijo virov med proizvodnimi sektorji, in jih ne moremo šteti med ukrepe monetarne in fiskalne politike (Dmitrovič, 1998, str. 16-17).

Ugotovitve prof. Dmitrovičeve glede definicije industrijske politike potrjujejo tudi drugi teoretiki. Naštejmo jih le nekaj:

- Nicolaides definira industrijsko politiko kot poskus države realocirati vire, ki pospešujejo njeno gospodarsko rast (Nicolaides, 1993, str. 3);
- Audretsch jo opredeljuje kot pomoč in koordinacijo države, ki ima za cilj dvig produktivnosti in konkurenčnosti tako celotnega gospodarstva kot posameznih sektorjev znotraj njega (Audretsch, 1993, str. 68);
- Geroski uporablja termin industrijske politike za opisovanje široko razpredenih in mikroekonomsko zasnovanih državnih vzpodbud, temelječih na ponudbeni strani, ki naj izboljšajo tržno delovanje na različne načine (Geroski, 1995, str. 21);
- Petrinova nudi definicijo, po kateri morajo industrijsko politiko sestavljati ukrepi, ki spodbujajo ekonomske spremembe, izboljšujejo proizvodno učinkovitost in na ta način spodbujajo gospodarsko rast ter mednarodno konkurenčnost (Petrin, 1995, str. 5);
- Cabral meni, da je cilj industrijske politike zelo različen od regulacije ali antitrust politike. Če je cilj slednje spodbujati konkurenco na trgu, po drugi strani industrijska politika stremi h krepitvi tržne pozicije podjetja ali industrije kot celote, še posebej v odnosu do tujih podjetij (Cabral, 2000, str. 11).

Industrijsko politiko opredeljuje tudi Komisija Evropske Unije s tem ko pravi, da ima industrijska politika cilj ohranjanja okolja, ki je najbolj ugodno za konkurenčnost. Njeni instrumenti so usmerjeni k politiki podjetij z namenom zagotavljanja ugodnih pogojev, kjer lahko podjetja pridobivajo in razvijajo svoje ideje in uresničujejo svoje poslovne priložnosti (Portal Evropske Unije, 2003).

Problem razmejitve industrijske politike od drugih vrst politik so nekateri teoretiki skušali razrešiti s preoblikovanjem njene definicije. Po Jacquemin-u obstajajo 3 (tri) ravni industrijske politike glede na stopnjo agregiranosti (Dmitrovič, 2004, str. 3):

1.) Makroekonomska raven, kjer je industrijska politika tržno usmerjena in deluje predvsem na okolje podjetij. Z različnimi instrumenti skuša vplivati na splošne dejavnike konkurenčnosti, npr. stopnjo izobraženosti delovne sile, razvitost infrastrukture, spodbujanje podjetništva...

2.) Sektorska raven industrijske politike, ki je selektivna in usmerjena proti posameznim sektorjem gospodarstva, zlasti tam, kjer so prisotne tržne nepopolnosti in eksternalije (npr. tehnološko intenzivni sektorji).

3.) Industrijska politika na mikroekonomski ravni, ki zajema ukrepe, usmerjene proti posameznim podjetjem ali industrijskim skupinam, temelji na predpostavki, da se tudi v okviru ene panoge strateške skupine podjetij obnašajo različno, zato se mora tej nehomogenosti industrijska politika prilagajati, če želi delovati v smeri spodbujanja in pomoči podjetjem na njihovi poti prilagajanja spremenljivim konkurenčnim pogojem.

Jasno ločnico med vrstami politik je potegnil tudi Johnson: "Industrijska politika je skupni naziv za aktivnosti vlade, ki so usmerjene na razvoj ali prestrukturiranje različnih področij dejavnosti (sektorjev) domačega gospodarstva z namenom povečevanja mednarodne konkurenčnosti. Poleg monetarne in fiskalne politike predstavlja tretje oglišče v ekonomskem trikotniku uravnavanja narodnega gospodarstva." (Johnson, 1984, str. 7).

2.2. INSTRUMENTI INDUSTRIJSKE POLITIKE

Industrijsko politiko je možno prikazati kot splet ukrepov, ki jih izvajajo državne vlade s pomočjo različnih instrumentov. Instrumente industrijske politike razvrščamo v 2 (dve) skupini:

- a) na tiste, ki delujejo na makroekonomski ravni in
- b) na instrumente na mikroekonomski ravni.

Na makroekonomski ravni imajo ukrepi industrijske politike značaj neselektivnosti. Njihova uporaba v ekonomski teoriji in praksi je manj sporna kot pri ukrepih na mikroekonomski ravni. Med ukrepe industrijske politike jih lahko uvrstimo le v primeru, če služijo njenim specifičnim ciljem in delujejo drugače, kot bi to določal trg. Denimo, politika določanja deviznega tečaja ni nujno vedno ukrep industrijske politike. To velja le v primeru, ko je devizni tečaj določen tudi z drugimi merili kot jih narekujejo merila stabilne monetarne politike, npr. precenjena vrednost domače valute pri strategiji uvoznega nadomeščanja.

V skupino ukrepov na makroekonomski ravni prištevamo:

- 1) Institucije, kamor spadajo npr. razvojne banke, institucije za spodbujanje mrežnega sodelovanja med podjetji in grozdenja, izvozni konzorciji...
- 2) Konkurenčna zakonodaja, ki je usmerjena v uravnavanje tržne strukture in obnašanje obstoječih ter potencialnih konkurentov na trgu.
- 3) Pogajalski forumi, ki delujejo z namenom ustvarjanja dialoga med različnimi nasprotujočimi si silami.
- 4) Izobraževalni sistem, s katerim država preko povečevanja stopnje splošne izobraženosti in strokovne usposobljenosti delovne sile odločilno vpliva na konkurenčne prednosti gospodarstva.

5) Devizni tečaj, kjer je v primeru izvozno naravnane industrijske politike zaželeno podcenjenost domače valute, ki povečuje cenovno konkurenčnost domačih izdelkov na mednarodnih trgih.

6) Obrestna mera, pri kateri lahko država soodloča, ne more pa vplivati na odločitve centralne banke.

7) Davčni sistem, v katerega je možno vgraditi celo vrsto vzpodbud ali pa omejitev, zato predstavlja instrument dejanske prerazdelitve realnega razpoložljivega dohodka med zavezanci.

8) Podpora nezaposlenim, ki sodi sicer v okvir socialnih pomoči, vendar v določenih primerih povečuje zaposlitvene možnosti in omogoča lažjo reintegracijo težje zaposljivih oseb med zaposlene.

9) Izgradnja infrastrukture, kamor spadajo transportne povezave, komunikacijske mreže, v širšem smislu tudi komunalno urejena zemljišča ipd...

Ukrepi na mikroekonomski ravni so selektivne narave, kar pomeni, da imajo njihovi prejemniki določeno korist pred ostalimi, s čimer povzročajo neposredne ali posredne stroške državnemu proračunu. Naštajmo le nekaj najbolj uporabljenih:

1) Subvencije, kjer gre za javnofinančno prerazdeljevanje, kar ima za posledico dejstvo, da subvencije v korist določenih gospodarskih subjektov bremenijo druge davčne zavezance in tako spreminjajo položaj posameznih gospodarskih skupin.

2) Državna poročila, kjer država jamči kreditodajalcu, da bo v primeru kreditojemalčevih neizpolnjenih obveznosti sama prevzela iz tega naslova nastale finančne obveznosti.

3) Selektivni davki, ki delujejo spodbujevalno in omejevalno, pri tem veljajo samo za določene davčne zavezance (npr. davčne olajšave, zmanjšanje davčne stopnje, posebni davki za določena podjetja oz. skupine podjetij).

4) Investicije v javna podjetja, kjer obstajajo posebni motivi, med katerimi omenimo dva: reševanje strukturnih problemov razvoja in preprečevanje izkoriščanja naravnih monopolov.

5) Državni nakupi, kjer država pogosto postavlja domače dobavitelje v privilegiran položaj, bodisi zaradi strateško-varnostnih motivov bodisi zaradi pospeševanja razvoja domače industrije in vpliva na zaposlenost.

6) Državne obveznice za prestrukturiranje, ki jih izda država za specifične namene financiranja na ravni podjetij.

Vsaka država ima teoretično gledano pri izvajanju svoje industrijske politike na razpolago zelo širok spekter različnih instrumentov. Ne glede na to je izbira omejena s stopnjo njene razvitosti. Še posebej pomembna pri tem je stopnja razvitosti finančnega sistema, ki je, po Senjurju, medij, s katerim država vpliva na gospodarstvo. Od razvitosti teh institucij je odvisno, kakšne instrumente razvojne politike ima država na voljo (Senjur, 1995, str.11).

Glede na mehanizem delovanja lahko razdelimo ukrepe industrijske politike na spodbude, omejitve in sankcije. V praksi to pomeni, da deluje uporaba nekega instrumenta v enem primeru spodbujevalno, v drugem pa restriktivno. Klasičen primer je denimo uvedba znižane davčne stopnje za okolju prijazna podjetja ali uvedba ekološke takse (dodatnega davka) za onesnaževalce okolja. S tem država vpliva na stroškovno obremenitev podjetja tako, da ga bodisi zmanjšuje bodisi povečuje (Dmitrovič, 2004, str. 4-5).

Ugotovili smo, da je spodbujanje sodelovanja in vključevanja podjetij v grozde eden od makroekonomskih ukrepov industrijske politike. Industrijska politika, ki aktivno podpira iniciative grozdenja, spreminja poslovna okolja, ki so vpeta v procese, kot tudi zunanje vire, ki se sicer le posredno dotikajo poslovnih procesov. Politika spodbujanja grozdenja je torej pomemben element tvorjenja industrijske politike (Stoerring, 2004).

Dosedanja definicija industrijske politike ne zajema vseh ukrepov, s katerimi države poskušajo pospeševati razvoj določenih dejavnosti. Tu mislimo predvsem na ukrepe socialne in zunanjetrgovinske politike (Murn, 2002, str.14):

- V okvir socialne politike spada niz ukrepov v obliki večjih finančnih transferjev, ki so v svojem bistvu povsem namenske narave (npr. za zagotavljanje boljših bivalnih pogojev) ali dajatev v naravi revnejšim slojem prebivalstva, ki vplivajo na pospeševanje gradbene industrije (gradnja novih stanovanj) in razvoj tekstilne, živilsko-predelovalne, lesne in ostalih industrij, ki s proizvodnjo zadovoljujejo potrebe prebivalstva.
- V paleti ukrepov zunanjetrgovinske politike gre za politiko zaščite domače industrije in potrošnikov pred tujo konkurenco. Ti ukrepi so usmerjeni tako v carinske kot necarinske omejitve s ciljem omejevanja uvoza blaga, s čimer se domače proizvajalce postavlja v privilegiran položaj.

2.3. OPREDELITEV GROZDA

Spodbujanje grozdenja kot oblike mrežnega povezovanja gospodarskih in negospodarskih subjektov spada med tipične ukrepe industrijske politike države. Ker magistrsko delo vsebinsko gledano temelji na analizi pomena povezovanja in sodelovanja podjetij in institucij v okviru ti. iniciativ grozdenja, v nadaljevanju najprej povzemam teoretično definicijo grozdov.

Začnimo pri Porterju, ki spada med pionirje sodobne ekonomske politike na področju grozdenja. Porter opredeljuje grozd kot geografsko koncentracijo neformalno povezanih podjetij, specializiranih dobaviteljev, ponudnikov storitev, podjetij iz sorodnih dejavnosti in institucij na določenem področju, znotraj katerega sočasno prihaja do sodelovanja in konkuriranja (Porter, 1998, str. 90). V grozdu se oblikujejo konkurenčne prednosti, ki izhajajo iz lokalnih značilnosti, kot so unikatna in posebna znanja, medsebojni odnosi, ki temeljijo na zaupanju, in motivacija, kar oddaljeni tekmeči težko posnemajo.

Po Boekholt-u so grozdi proizvodne mreže izrazito medsebojno odvisnih podjetij, raziskovalnih inštitutov, univerz, povezovalnih institucij ter kupcev, ki so medsebojno povezani v proizvodno verigo dodajanja vrednosti (Boekholt et al., 2000, str. 5).

Rebellotti je grozde opredelil kot skupino geografsko koncentriranih in specializiranih podjetij, kjer socialne in kulturne vezi med lokalnimi gospodarskimi subjekti oblikujejo prevladujoči vzorec vedenja. Med njimi vladajo vertikalne in horizontalne povezave, zasnovane na osnovi menjave blaga, storitev, informacij in ljudi. Predstavljajo omrežje javnih in privatnih lokalnih institucij, ki podpirajo podjetja v območju (Rebellotti, 2000, str. 30).

Skupno omenjenim opredelitvam grozda je, da so podjetja, ki so skoncentrirana v obliki grozdov na nekem območju, konkurenčnejša in s tem uspešnejša od lokacijsko razpršenih podjetij.

Po drugi strani Evropska organizacija za sodelovanje in razvoj (OECD) definira grozd kot inovacijski sistem (OECD: Boosting Innovation, 1999, str. 9). Opisuje ga kot gospodarsko omrežje močno soodvisnih podjetij (vključno s specializiranimi dobavitelji), agentov znanja (univerz, raziskovalnih ustanov), vmesnih ustanov (svetovalnih organizacij, trgovinskih združenj) in kupcev, ki so med seboj povezani v verigo vrednosti. Prav povezanost soodvisnih dejavnikov v verigo vrednosti pri proizvodnji izdelkov, storitev in pri inovacijah naj bi grozd ločilo od drugih oblik medpodjetniškega sodelovanja. Koncept grozda predstavlja alternativo tradicionalnemu sektorskemu pristopu, ki temelji na preprostih horizontalnih omrežjih, v katerih podjetja praviloma delujejo na istih končnih trgih, pripadajo isti industrijski skupini (sektorju) in sodelujejo predvsem v projektih raziskav in razvoja, skupnega trženja in nabavne politike.

Z drugimi besedami to pomeni, da so grozdi največkrat multi-sektorska omrežja (vertikalna, horizontalna oz. oboje hkrati), sestavljena iz različnih in komplementarnih podjetij, ki so v verigi vrednosti specializirana okrog centrov znanja (Ifor-Ffowcs, 2002, str. 3).

Podobno ugotavlja Dermastia, ko pravi, da gre pri grozdih za multi-sektorska omrežja, v katerih se povezujejo različna in komplementarna podjetja, ki tvorijo verigo vrednosti in vsi skupaj predstavljajo specializirano znanje. Prav povezanost soodvisnih dejavnikov v verigo vrednosti pri proizvodnji izdelkov, storitev in pri inovacijah ločuje grozd od drugih oblik medpodjetniškega sodelovanja. Obenem ugotavlja, da je konkurenčnost podjetij v veliki meri odvisna ne samo od njihovega znanja, veščin in sposobnosti, temveč tudi od znanja, veščin in sposobnosti lokalnega okolja, v katerem podjetja delujejo (Dermastia, 2000, str.12). Podjetja, kot že rečeno, svojo konkurenčnost krepijo z združevanjem v grozde, ki jih poenostavljeno lahko opišemo kot kritično maso podjetij na določeni lokaciji⁹ (denimo regija, ki pa ni omejena zgolj na območje znotraj državnih meja). Ta največkrat

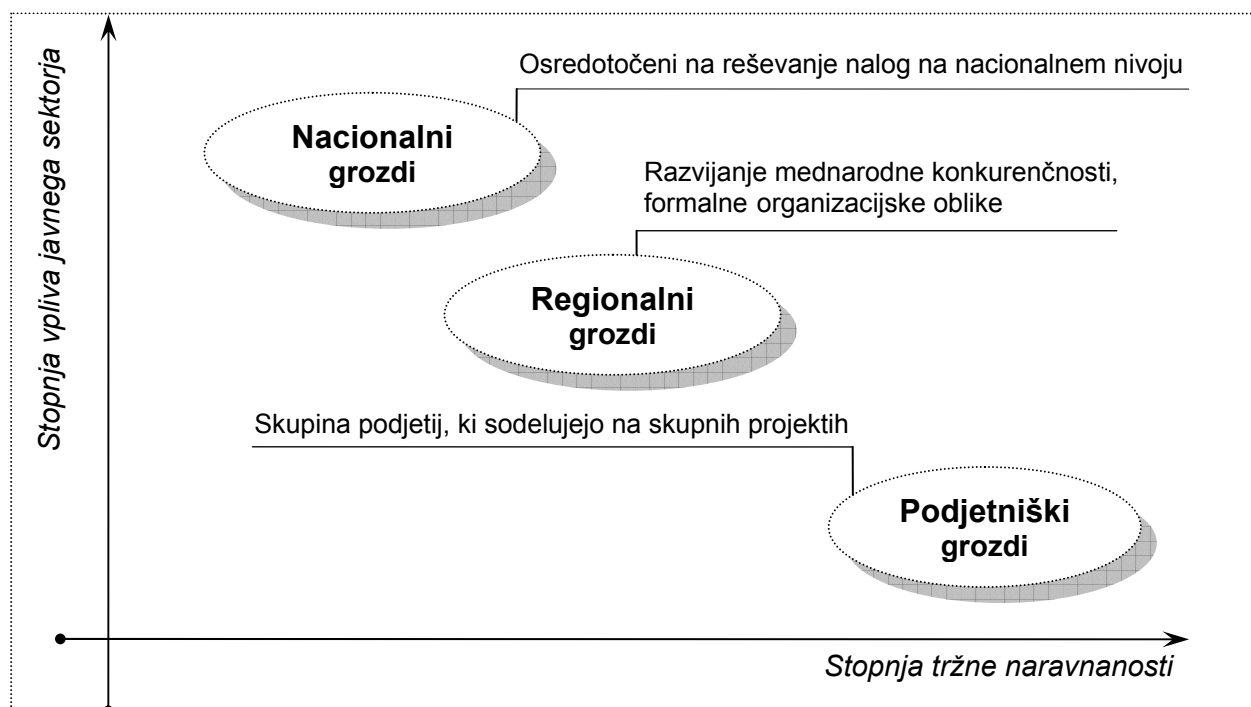
⁹ Pojem lokacije je težko enoznačno definirati. Lokacija je lahko regija, ki pa še zdaleč ni omejena zgolj na območje znotraj državnih meja. Po drugi strani pa zaradi razvoja telekomunikacij in tehnologije v svetu poznamo izrazito geografsko razpršene grozde.

dosega globalne poslovne uspehe, ki so plod inovacijske sposobnosti, le ta pa je potrebna kot osnova stalnemu povečevanju učinkovitosti. Grozdi postajajo bistveni dejavnik konkurenčnosti držav ter regij, ker se v njih razvija edinstveno lokalno znanje, ki ga drugi le s težavo posnemajo. So gonilna sila ustvarjanja novih delovnih mest, saj delujejo kot generator inovacij in tako privlačijo visoko usposobljene strokovnjake in raziskovalce, nove tehnologije ter za razvoj in rast podjetij potrebna finančna sredstva.

Bistvena razlika med grozdom in mrežo (angl. network), če povzamemo po Rosenfeldu, je v tem, da se mreža nanaša na skupine z bolj formaliziranimi, često pogodbeno urejenimi odnosi med člani (Rosenfeld, Wilson, 1990). Članstvo v mreži je omejeno, medtem ko je članstvo znotraj grozda bolj odprtega tipa. Mreže lahko v primerjavi z grozdi opredelimo kot skupino podjetij z omejenim članstvom in s skupnimi poslovnimi cilji, ki jih potem člani mreže definirajo v običajno formaliziranem poslovnem načrtu (OECD: Boosting Innovation: The Cluster Approach, 1999, str. 388). Obenem je mreža lahko (ni pa nujno) del širšega grozda. Ker je pospeševanje horizontalnega in vertikalnega vzpostavljanja povezav eden najpogostejših ciljev politike spodbujanja grozdenja, lahko mreže opredelimo tudi kot eno izmed orodij vzpostavljanja grozdov.

Grozdenje predstavlja sodelovanje podjetij in drugih subjektov znotraj ožjega geografskega prostora za doseg skupnih ciljev in oblikovanje delovnih povezav za izboljšanje skupne konkurenčnosti podjetij (Cluster Navigator Ltd., 2002, str. 12). Glede na obseg geografskega območja grozde delimo na (i) podjetniške, (ii) regionalne in (iii) nacionalne, ki imajo različno stopnjo tržne naravnosti, pri čemer je vpliv javnega sektorja premo-sorazmeren z obsegom območja, kot to prikazuje **slika 2** :

Slika 2: Grozdi in obseg geografskega območja



Vir: Cluster Navigators Ltd., 2002

Na podlagi empiričnih raziskav grozde delimo na štiri osnovne tipe (Simmie et al., 1999, str. 90) in sicer:

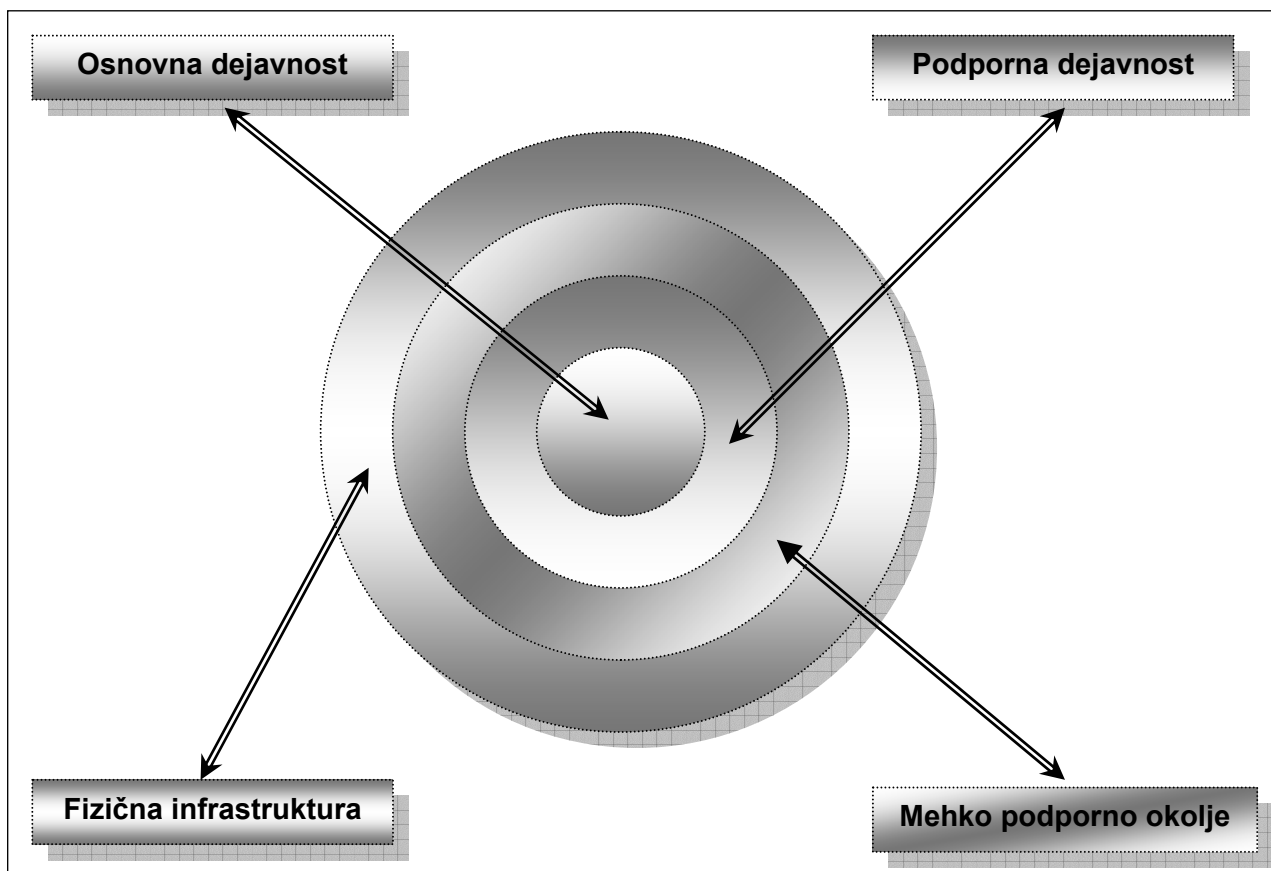
- **Industrijski**, kjer prevladujejo manjša lokalna podjetja, intenzivno trgovanje kupcev in dobaviteljev. Pogodbe med lokalnimi kupci in proizvajalci so dolgoročne. Z zunanjimi podjetji je sodelovanja malo. Primer takega grozda v Sloveniji je orodjarski grozd, v svetu pa denimo italijanska industrijska okrožja.
- **Središčni**, kjer prevladuje eno ali več velikih vertikalno integriranih podjetij, ki so obkrožena z dobavitelji in s konkurenti. Obseg trgovanja dominantnih podjetij in dobaviteljev je velik. Med dominantnimi podjetji in dobavitelji veljajo dolgoročne pogodbe. Veliko je lokalnega sodelovanja, pojavlja pa se tudi sodelovanje navzven. Sodelovanja s konkurenti s ciljem delitve tveganj, stabilizacije trga in skupnega inoviranja, je sorazmerno malo. Velika angažiranost je predvsem na področju izgradnje infrastrukture. V to skupino denimo spada grozd ACS ali pa GIZ Plasttehnika.
- **Satelitske industrijske platforme**, kjer je trgovanje med kupci in dobavitelji majhno. Ni dolgoročne povezanosti z lokalnimi dobavitelji. Veliko je sodelovanja in povezovanja z zunanjimi podjetji, predvsem z matičnim podjetjem. S konkurenti je na področjih delitve tveganja, stabilizacije trga in skupnega inoviranja malo sodelovanja.
- **Državno industrijski**, kjer dominira ena ali več državnih institucij, ki so obdane z dobavitelji in s kupci. Velik je obseg trgovanja med dominantno institucijo in dobavitelji. Z drugimi menjave ni. Precej je sodelovanja in povezovanja z zunanjimi podjetji, ki imajo vodilno vlogo zunaj okrožja. Lokalna angažiranost na področju izgradnje infrastrukture je velika.

2.3.1. STRUKTURA GROZDA

Grozde sestavljajo subjekti z različnimi funkcijami, kot to prikazuje **slika 3**:

- a) Osnovna dejavnost – »Core Business« : gre za eno ali več nosilnih podjetij v grozdu, ki večino prihodka ustvari v poslovanju s podjetji izven grozda.
- b) Podporna dejavnost – »Support Business« : sem spadajo podjetja, ki nudijo podporo podjetjem, ki opravljajo osnovno dejavnost. To so npr. poddobavitelji, specializirana in storitvena podjetja, ki so pogosto locirana tudi v neposredni bližini nosilnih podjetij.
- c) Mehko podporno okolje – »Soft support infrastructure« : predstavljajo ga šolski sistem in Univerza, razvojne organizacije, združenja, zbornice. Kakovost in učinkovitost neposrednega sodelovanja mehkega podpornega okolja z grozdi ima zelo pomembno vlogo za razvoj grozdov.
- d) Fizična infrastruktura – »Hard support infrastructure« : v to skupino štejemo cestno in železniško omrežje, IT komunikacije, komunalna urejenost, okolje. Tudi fizično okolje pomembno vpliva na konkurenčnost in razvoj grozda.

Slika 3: Funkcije grozda



Vir: Cluster Navigator Ltd., 2002

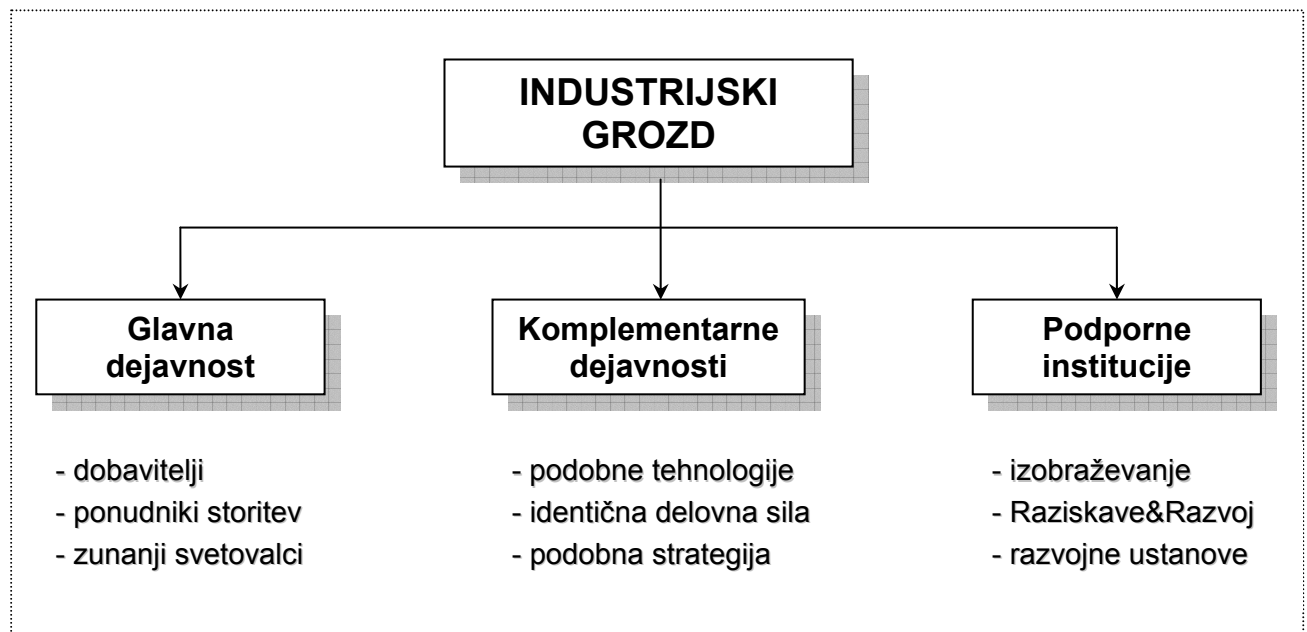
Danes obstaja več oblik organiziranosti grozdov, odvisno od števila in strukture članov, vendar večina grozdov vključuje naslednje subjekte (Ifor-Ffowcs, 2002, str.4):

- proizvajalce končnih izdelkov ali/in storitev,
- (pod)dobavitelje specializiranih komponent, strojev, opreme in storitev,
- finančne institucije in
- podjetja iz sorodnih gospodarskih dejavnosti.

Po drugi strani grozdi pogosto vključujejo tudi ostale subjekte, kot to prikazuje **slika 4**:

- kupce na medorganizacijskem trgu,
- proizvajalce komplementarnih izdelkov,
- specializirane infrastrukturne ponudnike ter
- vladne in druge podporne organizacije, ki nudijo servis izobraževanja, usposabljanja, raziskav in boljšega pretoka informacij: univerze, razvojni inštituti...

Slika 4: Subjekti grozda



Vir: Bergman-Feser, 2003

Če gledamo širše, kot je to primer industrijskega grozda, lahko zaključimo, da grozde sestavljajo so-locirana in povezana podjetja, vlada, akademske in raziskovalne organizacije, finančne ustanove in institucije za sodelovanje (Sölvel, Lindquist, Ketels, 2003, str. 18).

Vsi subjekti v grozdu medsebojno sodelujejo in delijo skupne potrebe, omejitve, tveganja in poslovne priložnosti. Osnovni motivi za sodelovanje podjetij v grozdih so predvsem v:

- zniževanju transakcijskih stroškov,
- razvoju novih znanj, veščin, sposobnosti ter tehnologij in
- zmanjševanju vstopnih ovir na novih trgih, kar z drugimi besedami pomeni, v lažjem nastopanju in prodoru na nove trge.

V grozdih nastopajo neodvisna podjetja, ki si lahko med seboj tudi konkurirajo. Industrijska politika na področju podpore nastajanju in razvoju grozdov mora izkoriščati to dejstvo in na ta način podpirati razvoj obstoječih, prikritih ali pasivnih grozdov. V aktivnem grozdu sodelujejo inovativna podjetja in skupaj s podpornimi institucijami pridobivajo nova znanja. Povezave z univerzitetnimi in znanstvenimi ustanovami pa izboljšujejo prenos informacij in znanja iz teorije in bazičnih raziskav v prakso ter utrjujejo partnerske odnose med privatno in javno (akademsko) sfero (Ifor-Ffowcs, 2002).

Glede na to, da se razvojne politike spodbujanja partnerstev oblikujejo v zelo različnih nacionalnih, institucionalnih, ekonomskih, pravnih in socialnih okoliščinah, so tudi njihova poimenovanja različna. V francosko govorečih deželah jih imenujejo

lokalni proizvodni sistemi (LPS), v angleško govorečih deželah pa boste LPS zaman iskali; uporabljajo namreč izraz lokalni grozdi (local clusters). V Italiji govorijo o industrijskih okrožjih, v Sloveniji pa smo se navadili na lokalne grozde. Spet drugod lahko naletimo še na vrsto terminoloških razlik, od lokalnih mrež partnerstev do aglomeracije podjetij.

Čeprav po imenu tako zelo različne, imajo navedene oblike partnerstev zelo podobno, skorajda enako poslanstvo: razvoj geografskih omrežij povezanih dejavnosti oz. industrij in njihovih podpornih institucij, ki jih med seboj povezujejo kupci, dobavitelji in ostali medpodjetniški in medorganizacijski odnosi, s skupnim ciljem ustvarjanja inovativne dodane vrednosti za povečevanje konkurenčnosti.

Koordinacija sodelovanja v takih omrežjih na poslovni ravni je formulirana kot grozd. Po mnenju nekaterih tujih ekspertov so taka partnerstva še posebej uspešna, če se ustvarjajo endogeno, kot spontani pojavi, in če sledijo izbranemu teritorialnemu okviru, v katerem delujejo. Tako si namreč pridobijo značilno identiteto, s katero se zakoreninijo v določenem teritoriju ali geografskem prostoru. Od tod tudi poimenovanje lokalni grozdi.

Lokalni grozd navadno nastane iz že obstoječih poslovnih vezi med podjetji, ki na temelju skupnih projektov sčasoma prerastejo v prava partnerstva. Znotraj teh partnerstev se s pomočjo raziskovalnih in izobraževalnih institucij sooblikujejo potrebna in specifična lokalna znanja, ki jih je težko posnemati. Unikatno znanje pa je, v skladu s tujimi izkušnjami, eden bistvenih dejavnikov konkurenčnosti gospodarstev.

Seveda ne smemo pozabiti, da je vsak posamezen lokalni grozd del živečega procesa lokalne skupnosti, kar pomeni, da se njegova pojavnost lahko vključi in identificira z lokalno skupnostjo, lahko pa v njej, predvsem zaradi slabega prilagajanja in nepoistovetenja z njo, tudi upade in umre (Ratajec, 2002).

Če povzamemo: glavne značilnosti grozdov so: (i) notranje omrežje, (ii) povezave in (iii) formalne in neformalne interakcije (Simmie et al., 1999, str. 88). Brez zaupanja ni grozda! Zaupanje je še posebno pomembno, saj so si člani v grozdu pogosto tudi konkurenti. Vzpostavitev visoke stopnje zaupanja med člani grozda pa je tudi izziv, zato je izjemno pomembna komunikacija in oblikovanje ustreznih pravil igre. To dejstvo še posebej pride do izraza v začetnih fazah razvoja grozdov.

2.3.2. PORTERJEV MODEL GROZDA

Vpliv lokacije na konkurenčnost je v preteklih desetletjih nudil zelo poenostavljen pogled na konkurenčnost podjetij. Ta je temeljila na minimizaciji stroškov v relativno zaprtih gospodarstvih. Odločujoči sta bili primerjalna prednost na področju proizvodnih faktorjev (delo in kapital) in ekonomija obsega.

Danes pa lahko konkurenčnost opredelimo kot stalno spreminjajoči se okvir, katerega meje določajo novi produkti, produkcijski procesi, novi tržni segmenti in novi marketinški pristopi.

Tako je pomembna značilnost konkurenčnosti dinamičnost in inovativnost. V tako imenovani dinamični teoriji konkurenčnosti lokacija povečuje konkurenčnost s svojim vplivom na rast produktivnosti.

Vpliv lokacije na konkurenčne prednosti narodnega gospodarstva je Porter prikazal s 4-imi (štirimi) medsebojno odvisnimi vplivi oziroma determinantami, ki tvorijo ti. Porterjev diamant (Porter, 1990, str. 71) :

1. **Stanje faktorjev** (stroški in kakovost vložkov¹⁰). Faktorji (viri znanja, kapitala, človeški in fizični viri ter infrastruktura) niso le podedovani, ampak so največkrat ustvarjeni znotraj naroda.

2. **Stanje povpraševanja** (narava domačega povpraševanja). Z dinamičnostjo domačega povpraševanja se oblikujeta značilnost in moč inovacij in s tem napredka podjetij v posamezni državi.

3. **Strategija, struktura in konkurenčnost podjetij** (narava in intenzivnost domače konkurence). Nacionalna prednost lahko izhaja tudi iz dobrega ujemanja med izborom strategije in organizacije podjetij ter viri konkurenčne prednosti v posamezni industriji. Eden najmočnejših virov konkurenčne prednosti je domača konkurenčnost, katere pomen raste z večanjem pomena inovacij in izboljšav.

4. **Povezane in podporne industrije** (prisotnost dobaviteljev in drugih povezanih industrij). S proizvodnjo vložkov, ki so pomembni za inovacije, ponudniki omogočajo potencialne prednosti podjetjem v drugih industrijah. Konkurenčne prednosti pa se razvijejo tudi v povezanih industrijah, to je tam, kjer bodisi konkurenčna bodisi komplementarna podjetja sodelujejo in si izmenjujejo aktivnosti v verigi vrednosti.

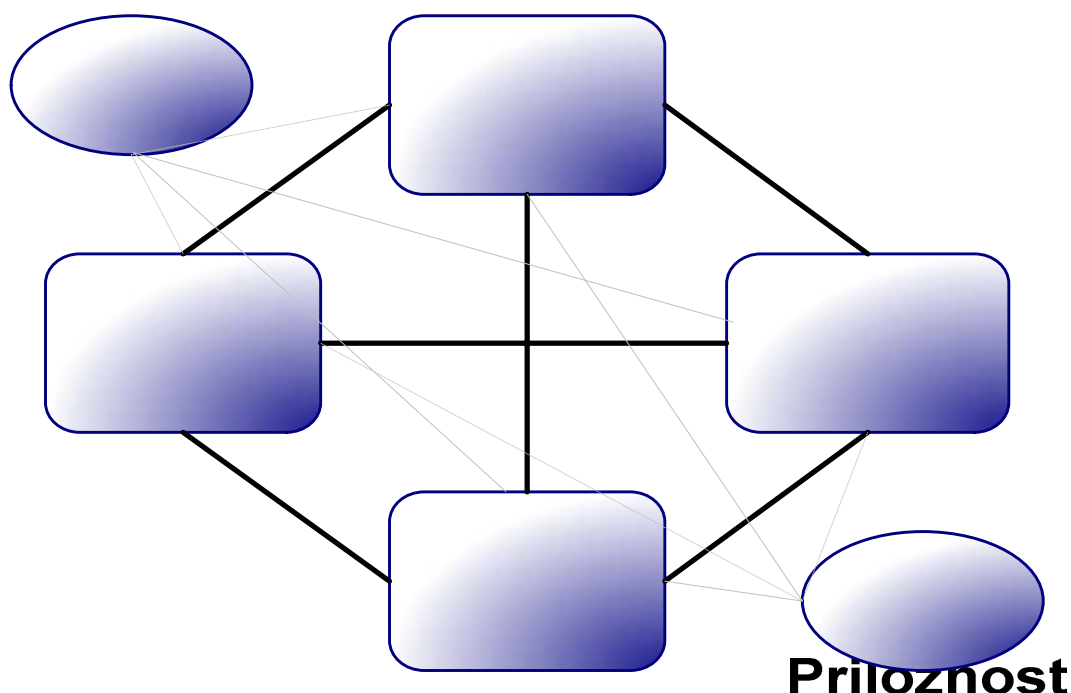
Država in priložnosti imajo lahko pomemben vpliv na nacionalni sistem, zato jih je Porter v svojo teorijo diamanta vključil kot dodatna dejavnika:

5. **Država** s svojimi ukrepi lahko vpliva na vsakega od štirih dejavnikov. Država sama ne more ustvarjati konkurenčnosti, lahko pa spreminja pomen diamanta in njegovih komponent. Naloga vladne politike je torej predvsem spodbujati konkurenčne prednosti.

6. **Priložnosti** (na primer znatne spremembe na svetovnih finančnih trgih, politične odločitve tujih vlad, naftne krize, vojne) so v zgodovini uspešnih industrij prav tako igrale pomembno vlogo. Ponavadi nimajo neposredne povezave z okoliščinami v posamezni državi in tudi moč njihovega obvladovanja ni v rokah podjetij.

¹⁰ Beseda vložek je prevod angleške besede input

Slika 5: Porterjev diamant



Vir: Porter, 1990, str. 77

Porterjev diamant je medsebojno pospešujoč sistem. Vpliv ene determinante je odvisen od stanja drugih. Ugodno stanje domačega povpraševanja ne bo vodilo do razvoja konkurenčnih prednosti, če ne bo samo stanje domače konkurence tako, da bi sililo podjetja k ustreznemu obnašanju. Prav tako pa lahko prednosti ene determinante omogočijo in vplivajo na prednosti drugih. Za gospodarstvo bodo najbolj uspešne tiste industrijske panoge, za katere bo nacionalni "diamant" najugodnejši, kar pa ne pomeni, da bodo vsa podjetja določene industrijske panoge ustvarila svoje konkurenčne prednosti in jih tudi izkoristila.

Konkurenčno uspešne panoge v gospodarstvu niso enakomerno porazdeljene. Njihov nastanek pogojuje sama sestava diamanta, ki vodi tudi do pojava "clustrov"¹¹ industrijskih panog". Največkrat so konkurenčno uspešne panoge nekega gospodarstva v medsebojni soodvisnosti in so povezane bodisi vertikalno (odjemalci/dobavitelji) bodisi horizontalno (skupni kupci, tehnologija, distribucijski kanali) kot tudi diagonalno (storitve). Tovrstne povezave Porter imenuje - "clustri industrijskih panog".

Stanje faktorjev

Meje grozda so običajno določene s povezavami in z dopolnjevanjem med subjekti industrije in ustanov. Četudi meje grozdov zelo pogosto sovpadajo s političnimi mejami, jih vendarle lahko tudi presegajo. Ena od kritik Porterjevega modela pravi, da Porter daje premalo poudarka mednarodnemu vidiku grozdov, zlasti ko gre za primer majhne odprte ekonomije (Jacobson, McDonough, 1999). V majhnih in odprtih ekonomijah, med katere sodi denimo Slovenija, je lokalni trg lahko premajhen za nastanek nacionalnih grozdov. Aspekt mednarodnega poslovanja grozdov bi bil po mnenju kritikov potrebno vključiti v model kot dodaten zunanji dejavnik diamanta.

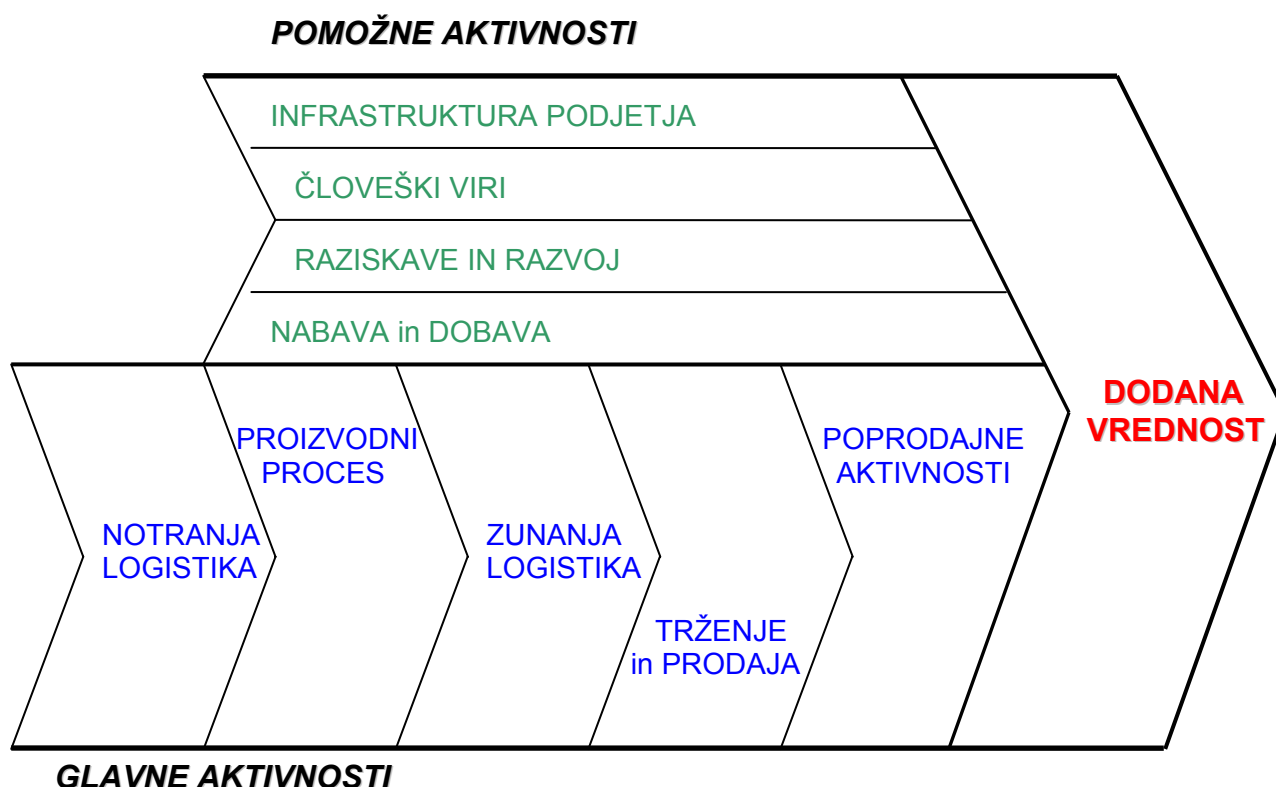
¹¹ Cluster v angleškem jeziku pomeni grozd

2.3.3. GROZDI IN VERIGE VREDNOSTI

Grozd predstavlja alternativni način organiziranja verige vrednosti (Porter, 1998, str. 79). V nasprotju s tržnimi transakcijami med razpršenimi, naključnimi kupci in ponudniki je za grozde, kot že rečeno, značilna bližina podjetij in ustanov na eni lokaciji. Ponavljajoče sodelovanje in izmenjava informacij med udeleženci izboljšujejo usklajevanje in medsebojno zaupanje. Grozd neformalno povezanih podjetij, njihove podporne institucije in pod-dobaviteljev se izogne problemu nefleksibilnosti formalnih povezav in vodenja. Po tej plati predstavlja čvrsto obliko organizacije, katere prednosti sta učinkovitost in fleksibilnost.

Veriga vrednosti določa vse pomembne aktivnosti ustvarjanja dodane vrednosti v okviru neke organizacije. Kot je to prikazano na sliki 6, primarne oz. glavne aktivnosti vključujejo: proizvodnjo, notranjo in zunanjo logistiko, trženje in prodajo, poprodajne aktivnosti. Pomožne aktivnosti pa vsebujejo funkcije: Raziskave in razvoj, nabava in dobava, vodenje človeških virov, vodenje infrastrukture podjetja.

Slika 6 : Porterjeva veriga vrednosti



Vir: Porter, 1990, str. 41

Kriteriji ocene stroškov in ustvarjene dodane vrednosti se določajo za vsako aktivnost posebej. Model verige vrednosti je hitro postal močno in koristno analitično orodje managementa v procesu strateškega planiranja. Njegov poglobitveni končni cilj je ustvarjanje čimvečje dodane vrednosti ob minimalnih stroških.

Uporaba koncepta verige vrednosti ni omejena zgolj na posamezno organizacijo. Uporabiti ga je možno v primerih celotne dobavne verige ali distribucijske mreže.

Posredovanje kombinacije proizvodov in storitev končnemu kupcu mobilizira cel spekter ekonomskih akterjev, pri čemer vsak od njih upravlja lasten del verige vrednosti. Široko sinhronizirane interakcije teh lokalnih verig vrednosti ustvarjajo razširjeno verigo vrednosti, včasih celo globalnega pomena. Porter uporablja za ta širše medsebojno povezan sistem verige vrednosti izraz "sistem vrednosti". Sistem vrednosti vključuje verige vrednosti dobaviteljev podjetja (in njegovih poddobaviteljev do najnižjega nivoja), samo podjetje, distribucijsko mrežo podjetja in kupce podjetja (vse do končnih kupcev posameznega proizvoda). Osvojitev čimvečjega deleža ustvarjene vrednosti vzdolž verige je eden izmed novjših pristopov mnogih tržnih strategov. Na primer, proizvajalec lahko postavi zahtevo svojemu dobavitelju sestavnih delov, da svojo proizvodnjo približa svoji tovarni s ciljem zniževanja logističnih stroškov. Z izkoriščanjem informacij, ki se prenašajo znotraj "členov" verige vrednosti, lahko podjetja bodisi kreirajo nov poslovni model bodisi izboljšajo obstoječi sistem ustvarjanja vrednosti.

Veriga vrednosti opisuje celoten spekter aktivnosti, ki jih je potrebno realizirati v procesu od razvoja in oblikovanja proizvoda, proizvodnega sistema, trženjskih aktivnosti, pa vse do končne uporabe s strani kupca. V vsakem od naštetih členov verige se nahaja cel spekter (pod)aktivnosti, ki se posamično ali skupno navezujejo na druge verige vrednosti (Kaplinsky, 2002, str. 28). Aktivnosti, ki se izvajajo v nekem poslovnem procesu, niso neodvisne. Med seboj so povezane in neposredno vplivajo ena na drugo, kar se v končni fazi pozna na ceni in kakovosti ponudbe in njeni tržni vrednosti.

Tipični primer verige vrednosti predstavlja npr. povezava podjetij v dobaviteljsko verigo. Podjetja so povezana v specifično verigo vrednosti, po možnosti s skupnim vodjem verige in s skupnimi projekti za izboljšanje logistike, fleksibilnosti in kakovosti, skupen razvoj proizvodov in / ali inovacij.

Sodelovanje podjetij se je okrepilo s premikom od cenovne konkurence h konkurenci proizvodov, katere osnovna značilnost je integracija razvoja in proizvodnje novih proizvodov. Proizvodi tako lahko postajajo vedno kompleksnejši, zato je za razvoj novih vedno bolj potrebno vključevanje različnih specializiranih proizvajalcev v verigo vrednosti kot členov vzdolž te proizvodne verige. Konkurenca proizvodov tako zahteva od podjetij razvoj edinstvenih proizvodov in proizvodnih procesov ter zmožnosti, pri čemer se vzpostavi dinamično razmerje med notranjo organizacijo podjetja in konkurenco med podjetji. Regije, v katerih podjetja uspešno preidejo od cenovne konkurence h konkurenci proizvodov, na ta način pridobijo konkurenčno prednost pred regijami, v katerih je konkurenca še vedno cenovna (Best, 2001, str. 78). Uspeh na trgu je torej odvisen predvsem od sposobnosti razvoja novih proizvodov, novih inovacij in inventivnosti ter tehnološkega managementa, to je dejavnikov, ki jih povezovanje podjetij v verige vrednosti grozdov ali podobnih oblik povezovanja le krepi!

2.4. GROZDI IN KONKURENČNE PREDNOSTI

Ključni pogoj za doseganje konkurenčnosti grozda je skrit v izkoriščanju sinergijskih učinkov, ki izhajajo iz horizontalnih in vertikalnih povezav med podjetji in podpornimi institucijami v grozdu. Različni avtorji navajajo številne pozitivne učinke, ki jih tako podjetjem kot grozdom v regionalnem ali nacionalnem obsegu prinašajo poslovni grozdi oz. podobne oblike medpodjetniškega sodelovanja.

Kot že omenjeno, je rezultat povezav med podjetji in podpornimi institucijami za celotno skupino povezanih subjektov bogatejši nabor veščin in industrijskega znanja, medtem ko se pozitivni učinki za vsako podjetje posebej kažejo v eksterni ekonomiji obsega (Best, 1990, str. 232).

Pri oblikovanju svojih konkurenčnih prednosti podjetja izhajajo iz svojih osrednjih sposobnosti, med poslovanjem pa oblikujejo bazo specifičnih tehnoloških znanj. Zaradi procesa specializacije podjetij so čedalje bolj pomembne sposobnosti podjetij, da sodelujejo in se povezujejo v odprtih proizvodnih sistemih. Odprti sistemi, za katere se uporabljajo tudi izrazi horizontalne integracije, multipodjetniške integracije, kooperacije ali povezane skupine specializiranih podjetij, so se v praksi izkazali za učinkovite pri hitrem razvoju novih proizvodov in inovacijah, posledično pa je ta sistem povezovanja postal ena temeljnih značilnosti konkurence v devetdesetih letih 20. stoletja (Best, 2001, str.77).

V primeru podjetij v italijanskih industrijskih okrožjih se konkurenčne prednosti grozdov kažejo v (Doyle, 2000, str. 61):

- razvoju kritične mase specializiranega znanja,
- hitrejši vzpostavitev močnega in prilagodljivega lokalnega trga dela,
- vzpostavitev močnih socialnih vezi, ki olajšujejo transakcije, izboljšanje in lažji dostop do finančnih sredstev in pomoč pri razvoju kooperativnih aktivnosti ter
- oblikovanju regionalne industrijske identitete, ki podpira skupne strategije in skupne institucije.

Doyle (prav tam) tudi ugotavlja, da je med proizvodnimi podjetji (vključenimi v raziskavo načinov in obsega sodelovanja v ameriški predelovalni industriji) tretjina takih, ki so bila aktivno vključena v eno od oblik medpodjetniškega sodelovanja. Raziskava je pokazala, da so bila ta podjetja, v primerjavi z ostalimi v panogi, precej bolj inovativna pri svojih vsakodnevnih operacijah in vodenju poslova, kot tudi pri vzpostavljanju povezav z dobavitelji, s konkurenco in kupci.

Če se omejimo na majhna podjetja, lahko ugotovimo, da predvsem majhna podjetja pri dolgoročnih strateških odločitvah naletijo na številne ovire (Petrin, Vahčič, Best, 1990, stran 6):

- Pomanjkanje sredstev in visoko usposobljenih kadrov zaradi nestimulativnega nagrajevanja in načrtovanja razvoja poklicne poti.
- Nezmožnost realizacije prihrankov obsega.
- Omejen dostop do vložkov (angl. inputov), trgov, komercialnih in finančnih sredstev.
- Nezmožnost vplivanja na ekonomsko in politično okolje.

Našteti razlogi vodijo podjetja do tega, da skušajo s povezovanjem in sodelovanjem pridobiti konkurenčne prednosti. V zadnjem času v svetu zelo pogosto uporabljena oblika povezovanja so grozdi. Ti poslovni sistemi predstavljajo za uspešna mala in srednja podjetja učinkovito poslovno orodje za obvladovanje vse bolj zahtevnih razmer na globalnem trgu. Tesno povezovanje zagotavlja zniževanje stroškov prek skupnega izvajanja poslovnih funkcij, s tem pa krepijo konkurenčnost in agresivnost trženja. V grozdu so podjetja povezana v preskrbovalno mrežo, inovacijsko mrežo in mrežo učenja. Vse tri se medsebojno prepletajo.

Vpliv delovanja grozdov na krepitev konkurenčnih prednosti Porter združuje v tri skupine in sicer (Porter, 1998, str. 213 od 496):

1. **povečanje produktivnosti** podjetij ali panog v grozdu,
2. **izboljšanje** njihove **inovacijske sposobnosti**, ki posledično pozitivno vpliva na rast produktivnosti, ter
3. **spodbuda nastanku novih podjetij**, kar blagodejno vpliva na krepitev inovativnosti in obenem predstavlja potencial za nadaljnjo rast poslovnega grozda

2.4.1. POVEČANJE PRODUKTIVNOSTI

Porter vidi prispevek grozdov k rasti produktivnosti podjetij zaradi naslednjih razlogov (Porter, 1998, str. 214-220):

- Podjetjem v grozdih je olajšan dostop do specializiranih proizvodnih faktorjev in kadrov. Lokalni viri proizvodnih faktorjev omogočajo nižje transakcijske stroške v primerjavi dobav le teh iz oddaljenih lokacij¹². Večjemu povpraševanju po specializiranih proizvodnih dejavnostih, vključujoč človeške vire, se pridružuje na drugi strani večja ponudba, ki jo spodbujajo prav značilne prednosti grozdov.
- Lažji in učinkovitejši pretok informacij med akterji v grozdu. V podjetjih in lokalnih institucijah so zbrane in skoncentrirane številne tehnične, trženjske in druge specializirane informacije. Pretok teh informacij spodbujajo bližina, tehnološke povezave, povezave v obliki dobaviteljskih verig in nenazadnje osebne vezi.

¹² Stroški zalog so zato manjši, prav tako ni uvoznih stroškov in izgube zaradi daljšega časa dobav. Povezanost olajša komunikacijo, zaradi sodelovanja so nižji stroški prilagajanja proizvodov in storitev potrebam kupcev, prav tako je olajšano zagotavljanje pomožnih ali podpornih storitev.

- ✦ Komplementarnost in medsebojna soodvisnost posameznih delov grozda. Učinkovitost in uspešnost grozda kot celote je močno odvisna od kakovosti koordinacije aktivnosti ter od medsebojnih spodbud k nenehnemu napredku. K povečani učinkovitosti lahko prispevajo tudi skupne trženjske in nabavne aktivnosti in usklajevanje aktivnosti med akterji v grozdu.
- ✦ Nenehna primerjava s konkurenti, ki delujejo v podobnih razmerah (denimo cena dela, dostop do lokalnega trga), spodbuja podjetja k izboljšanju učinkovitosti poslovanja. Primerljivost aktivnosti omogoča realno ocenjevanje uspešnosti izvedenih nalog, primerjavo lastnih stroškov s stroški, nastalimi v drugih podjetjih ter uspešnosti dela zaposlenih.
- ✦ Grozdi vzpostavijo okoliščine, kjer imajo nekateri viri, ki bi sicer zahtevali velika vlaganja, značilnosti javne oz. kvazi javne dobrine. Poleg investicij javnih institucij, npr. v izobraževanje ali specializirano infrastrukturo, se v grozdih oblikujejo baze podatkov in tehnoloških znanj. S tem lokacija pridobi ugled, ki predstavlja prednost za podjetja v tem okolju, po drugi strani pa imajo ta podjetja nižje stroške zaradi skupnih trženjskih in nabavnih aktivnosti.

2.4.2. IZBOLJŠANJE INOVACIJSKE SPOSOBNOSTI

Konkurenčnost podjetij je vse bolj odvisna od sposobnosti podjetij, kako nova znanja in tehnologije vgraditi v svoje proizvode in poslovne procese. Zaradi pospešenega tehnološkega razvoja in vse večjih zahtev po novem znanju posamezna podjetja svoje omejene vire vse pogostejše usmerjajo v ti. osrednje sposobnosti. Uspešno inoviranje v teh podjetjih je zato čedalje bolj odvisno od komplementarnih sposobnosti akterjev zunaj podjetja (Opportunities through synergy, 1997, str. 4).

Medsebojno sodelovanje med podjetji, raziskovalnimi institucijami, univerzami ter podporno industrijo (npr. dobavitelji) in kupci omogoča intenzivnejšo izmenjavo znanja, z učinkovito interakcijo med omenjenimi akterji pa se ustvarjajo ugodni pogoji za spodbujanje novih inovacij. V primeru, da se grozd poveča tako po številu aktivnih udeležencev kot po svoji pomembnosti, se sproži ti. »band wagon« efekt, ki pritegne nove investicije, podjetja, raziskovalce in študente (Vinnova, 2002, str. 4).

Za uspešno realizacijo v praksi in s tem komercializacijo inovativnih idej je nujno, da so podjetja prilagodljiva in sposobna hitrega odzivanja na nove poslovne priložnosti. Podjetje, član grozda, ima možnost hitreje pridobiti novo opremo, storitve, komponente in druge elemente, ki so nujno potrebni za uresničitev inovacije, ne glede na to, ali gre za nov proces, novo proizvodno linijo ali nov logistični pristop. Da bi lahko nove procese uspešno vpeljali v prakso, so potrebni tudi ustrezni človeški viri, ki jih podjetja običajno najamejo v lokalnem okolju. Prej navedene prednosti krepijo konkurenčni pritiski in nenehno primerjanje, do katerega pride v geografsko koncentriranih grozdih. Prisotnost tekmecev sili podjetja k ustvarjalnemu pozicioniranju, kar dodatno stimulira inovativnost (Porter, 1998, str. 221).

Navkljub splošno pozitivnim učinkom glede inovacijske sposobnosti podjetij v grozdih, za katere je značilen enoten pristop h konkuriranju Porter (Porter, prav tam) meni, da je ta lahko tudi zavrta. Težave lahko nastanejo zaradi ti. skupinskega razmišljanja, ki krepi ustaljeno obnašanje, duši nove ideje, skratka vodi v okornost. V takih razmerah je uvajanje radikalnih inovacij, ki imajo za posledico zmanjšanje ali celo izničenje vrednosti obstoječih baz informacij, skoncentriranega znanja, dobaviteljev in nenazadnje infrastrukture, še dodatno oteženo. Zaradi vsega navedenega je pomembno, da si podjetja v grozdu poleg tega, da sodelujejo, hkrati konkurirajo. Samo na ta način bodo prisiljena k nenehnemu iskanju in uvajanju izboljšav na vseh nivojih poslovnega procesa.

2.4.3. SPODBUDA NASTANKU NOVIH PODJETIJ

Trditev, da delovanje grozdov spodbuja nastajanje novih podjetij, lahko utemeljimo z obrazložitvijo, da je za poslovno okolje v okviru grozda značilna večja navzočnost in razpoložljivost virov za raziskave in razvoj (R&R), večje so možnosti na področju izobraževanja ter usposabljanja in posledično s tem vzgoje novega in krepitve kompetenc obstoječega kadra. Obenem na nastajanje novih podjetij pozitivno vpliva obstoječa infrastruktura grozda, prav tako je olajšan dostop do tveganega kapitala in drugih virov financiranja (Vinnova, 2002, str. 4).

Porter navaja kot pglavitni razlog za nastajanje novih podjetij v grozdu razpoložljivost informacij o novih poslovnih priložnostih v samem grozdu. Subjekti, ki delujejo v grozdu ali njegovi bližini, lažje zaznavajo vrzeli v proizvodih, storitvah ali dobaviteljih. Prav tako je tveganje pri ustanovitvi lastnega podjetja in posledično vstopu na trg manjše zaradi nižjih vstopnih ovir. Te so nižje, ker so potrebna sredstva, proizvodni vložki, veščine in kompetentni kadri lažje dostopni. Obenem lahko prisotnost grozda prispeva k nižjim zahtevam lokalnih finančnih institucij in potencialnih investorjev glede minimalne donosnosti vloženega kapitala, kar posledično pomeni lažji dostop do finančnih sredstev. Ker so v grozde običajno vključeni tudi dobavitelji komponent in različnih sestavnih delov, proizvodne in investicijske opreme ter komplementarnih proizvodov, grozd pogosto predstavlja znaten del lokalnega trga za ta podjetja, kar pomeni, da tudi povpraševanje spodbuja nastajanja novih podjetij (Porter, 1998, str. 224-225).

Grozdenje kot oblika aktivnega povezovanja med podjetji, univerzami in drugimi razvojnimi institucijami povečuje sposobnost generiranja novega znanja, nastajanja novih podjetij zaradi potreb grozda (v smislu specializacije znanja) ter oblikovanja lastnega trga dela.

V tem smislu je povsem logično, da je bilo spodbujanje povezovanja podjetij in razvoja grozdov vključeno v program ukrepov pospeševanja podjetništva in konkurenčnosti Ministrstva za gospodarstvo Republike Slovenije za obdobje 2002-2006 (Ministrstvo za gospodarstvo, 2002).

2.5. RAZVOJ GROZDOV V EVROPI IN SVETU

Spodbujanje hkratnega sodelovanja in konkurence (rivalstva) ter povezovanja med podjetji, nosilci znanja in podpornimi institucijami postaja zaradi eksternalnih učinkov eden od poglavitnih načinov povečevanja in krepitev konkurenčnosti gospodarstva. Zato ni presenetljivo, da ukrepi, ki spodbujajo grozdenje, postajajo osrednje orodje aktivne industrijske politike v najrazvitejših ekonomijah sveta, skupaj z ZDA in EU. Trenutno na svetu poteka preko 500 pobud za razvoj grozdov. Na Finskem, denimo, je politika spodbujanja grozdenja ena ključnih mikroekonomskih politik vse od leta 1992 dalje (Jaklič et al., 2005)

Da bi dobili natančnejšo sliko o razširjenosti in stanju evropskih grozdov, je bilo v zadnjih letih izvedenih več raziskav. Le okoli tretjina evropskih držav se je sistematično lotila analiz, imenovanih »cluster mapping«, da bi na ta način identificirali točno število in profil grozdov bodisi regij oziroma delov nacionalnih ekonomij bodisi celotnih gospodarstev (primer Velike Britanije in Švedske). Kljub temu še vedno ne obstajajo dovolj čvrsti in celoviti podatki o razširjenosti in učinkovitosti grozdov v Evropi (Evropska komisija, 2002).

V istem poročilu o 34 regionalnih grozdih v državah, članicah EU, lahko dobimo določeno sliko o stanju grozdov v Evropi. Prvič, v večini grozdov iz omenjene raziskave prevladujejo majhna ali srednje velika podjetja (angleško SMEs). Videti je celo, da je ta dominanca skozi čas vse bolj prisotna. Drugič, večina grozdov iz raziskave deluje na globalnih trgih, ne le na evropskem. Obenem izsledki raziskave kažejo na to, da so v veliki večini grozdov kot članice prisotne multinacionalne družbe, katerim evropske lokacije verjetno služijo kot izvozne platforme. Tretjič, razvojno raziskovalne (RR) in ostale napredne storitve za določeno specifično področje so na voljo v večini grozdov, medtem ko standardne proizvodne aktivnosti niso vedno prisotne, saj so v čedalje več primerih predmet »outsourcing« prenosov na druge lokacije. Vloga grozdov kot inovacijskih centrov je v skladu z vlogo evropskih lokacij v globalni ekonomiji, kar je eden od ciljev Lizbonske strategije. In končno, grozdi iz raziskave so mladi, rastoči in praviloma vodilni na nekem področju v nacionalnem smislu. Ali te ugotovitve splošno držijo za vse evropske grozde, je na osnovi izbranega vzorca težko trditi (Evropska komisija, 2002).

Poročilo raziskave "Global Competitiveness Report" (Porter, Schwab, 2002) nam nudi primerjalne podatke o stopnji razvitosti grozdov v 75-ih državah sveta, vključujoč praktično vse evropske države. V tej raziskavi iz leta 2002 se meri dosežena razvojna stopnja grozdov in na podlagi dobljenih podatkov izračuna splošna ocena močnih strani grozdov. Spodnja tabela prikazuje uvrstitev grozdov po državah v svetovnem merilu glede, kot že rečeno, dosežene razvojne stopnje in splošne ocene prednosti grozdov, kot tudi glede kakovosti poslovnega okolja posamezne države ter splošne mikroekonomske konkurenčnosti.

Tabela 3: Evropski grozdi v poročilu o globalni konkurenčnosti (Rang države)

Rang države (izmed 75 držav sveta)	Dosežena razvojna stopnja grozdov	Splošna ocena prednosti grozdov	Kakovost poslovnega okolja	Splošna mikro- ekonomska konkurenčnost
Finska	4	7	2	2
Velika Britanija	5	5	3	3
Nemčija	7	3	4	4
Švedska	9	14	8	6
Nizozemska	14	10	10	7
Danska	22	21	9	8
Avstrija	16	11	12	12
Belgija	25	16	15	13
Francija	21	13	21	15
Irska	10	26	22	20
Italija	1	4	24	24
Španija	30	18	25	25
Portugalska	32	38	32	36
Grčija	67	58	41	43
EU povprečje	19	17	16	16

Vir: Global Competitiveness Report 2002-2003

Rezultati iz tabele 3 kažejo, da so evropski grozdi nekoliko slabše uvrščeni glede dosežene stopnje razvoja grozdov in ocene pozitivnih učinkov grozdov v primerjavi z uvrstitvijo glede ocene mikroekonomske konkurenčnosti in poslovnega okolja, vendar razlika ni velika. Bolj zanimivo je nihanje ocen med posameznimi državami, kjer je denimo primer Italije še posebej zanimiv, saj je ocenjena najbolje na svetu glede dosežene razvojne stopnje grozdov, a le na skromnem 24. mestu, ko gre za oceno splošne mikroekonomske konkurenčnosti. Po drugi strani sta primera Grčije in Danske diametralno nasprotna italijanskemu.

Več raziskav se je dotaknilo tudi vprašanja regionalne razpršenosti industrije v državah Evrope. Prišli so do dveh glavnih ugotovitev. Prvič (i), v evropski industriji ni moč zaznati izrazitega trenda, ki bi nakazoval naraščanje geografske koncentracije gospodarske aktivnosti. To je bilo v nasprotju s pričakovanji, kajti že v osnovi bolj integrirano ameriško gospodarstvo kaže višjo stopnjo geografske koncentracije (Ketels, 2004, stran 2-4). Koncentracijo je bilo moč zaznati kvečjemu v primeru industrij z nizko stopnjo dosežene rasti, ki se je prestrukturirala na način, da je proizvodno aktivnost omejila (združila) na manjše število lokacij. Zato pa se je koncentracija znižala v nekaterih industrijah, ki dosegajo visoke stopnje rasti, kjer je opaziti vzpostavitev dodatnih proizvodnih aktivnosti na novih lokacijah. Druga ugotovitev (ii) se nanaša na proces, po katerem so evropska gospodarstva vse od leta 1992, ko je stopila v veljavo zakonodaja o skupnem trgu EU, postala bolj neenaka. Ta trend je v nasprotju z dogajanjem v 70-ih in 80-ih letih prejšnjega stoletja in na ta način približa vzorec evropskega gospodarstva ameriškemu.

Ti dve ugotovitvi sta v skladu s pričakovanim razvojem evropskih grozdov, ko gre za odziv na procese integracije v okviru širitve EU. Ko ekonomske ovire padejo, se skupno število grozdov na danem območju zmanjša kot posledica koncentracije gospodarske aktivnosti na močnejših (privlačnejših) lokacijah. Obenem je z nižanjem trgovinskih ovir povečana verjetnost, da močni grozdi prenesejo del svojih standardnih aktivnosti, kot je proizvodnja, drugam in se osredotočijo na inovativne aktivnosti, ki prinašajo višjo dodano vrednost. Splošno gledano to vodi do povečane razpršenosti gospodarske aktivnosti v različnih regijah, vendar ne nujno tudi do povečanja geografske koncentracije. Če so regije s trenutno nizko stopnjo gospodarske aktivnosti po drugi strani sposobne nuditi dovolj privlačno poslovno okolje, potem skupni trg (npr. EU) predstavlja priložnost za izboljšanje dinamike gospodarske aktivnosti teh regij in blaginje njenih prebivalcev.

Grozdi niso le del družbeno-gospodarske stvarnosti Evrope. Postajajo čedalje bolj pomemben vzvod gospodarske politike na različnih nivojih. Na nivoju Evropske Unije si Evropska komisija na različne načine prizadeva za spodbujanje razvoja grozdov v članicah Unije. Poleg zbiranja in zagotavljanja kakovostnih podatkov glede grozdov, spodbujanja vključevanja institucij znanja v grozde, gre predvsem za podporo nastanku regionalnih iniciativ grozdenja, kot eni od ključnih vlog Evropske Komisije (Ketels, 2004).

Na nacionalnem nivoju so številne evropske države privzele politiko spodbujanja povezovanja v grozde kot sestavni del gospodarske politike (Ketels, prav tam):

- Nizozemska in Danska sta primera držav z močno tradicijo uporabe grozdov v svojih industrijskih politikah.
- Velika Britanija je v zadnjih nekaj letih namenila velika proračunska sredstva prav za razvoj grozdov.
- Irska je kar nekaj let zavestno vodila izrazito politiko krepitve konkurenčnosti (še posebej na področju spodbujanja tujih neposrednih naložb) in v tem kontekstu uporabila koncept grozdov.
- Finska in nekaj kasneje Švedska sta prav tako postali zelo aktivni v uporabi koncepta grozdenja kot enega od prioritet pri vodenju industrijske politike. Švedska je pri tem ustanovila posebne institucije, med katerimi je najbolj znana Vinnova, ki se aktivno ukvarjajo z vključevanjem iniciativ grozdenja v regionalno razvojno politiko. Finska pa je razvila jasno strategijo in institucionalni okvir za kakovosten razvoj določenih grozdov nacionalnega pomena (npr. področje IT tehnologije).
- Portugalska je pred dobrimi 10-imi leti izvedla obširno študijo o grozdenju, pomembna rezultata teh naporov sta denimo grozda obutvene industrije in vinarstva.
- Države, kot so Francija, Nemčija, Italija in Španija, niso razvile tovrstne nacionalne politike spodbujanja grozdov, vendar vseeno težijo k uporabi koncepta grozdov na nivoju določenih regij in na nekaterih specifičnih področjih. V primeru Nemčije je potrebno omeniti t.i. "Bio Regio-Competition" eksperiment s prve polovice devetdesetih let preteklega stoletja, kjer so zvezne oblasti finančno podprle tri

regionalne biotehnične grozde. Tudi zaradi tega je danes Nemčija, poleg Velike Britanije, vodilna evropska sila na področju razvoja biotehnologije.

- V Italiji se je kot nosilec lokalnega razvoja dokazala kombinacija družinskih podjetij z industrijskimi okrožji, ki je, brez začetne vladne podpore, dosegla pravo evolucijo socialno zakoreninjenih lokalnih industrijskih sistemov (čevljarstvo, tekstil, keramika, les, stroji in orodja). Ko so ta industrijska okrožja sčasoma prerasla v ogromne, dobičkonosne platforme, jih je italijanska vlada poskušala pritegniti v aktivno politično sodelovanje.

Pot do javno-zasebnega partnerstva je bila težka prav zaradi začetne ignorance vlade do razvoja industrijskih okrožij. Sprva so pokrajinske oblasti podprle razvoj industrijskih okrožij z izboljšanjem infrastrukture, izobraževalnih programov in izboljšanim dostopom do finančnih virov, kar pomeni, da so pričele aktivno sodelovati s finančnimi institucijami, raziskovalnimi centri in univerzami. Preko tega pa se je posredno in počasi začelo krepiti tudi zaupanje med javno in privatno gospodarsko sfero. Sedaj italijanska vlada nudi aktivno pomoč industrijskim okrožjem pri njihovi internacionalizaciji in odpiranju novih trgov. Glavno težišče je Romunija, predvsem zaradi podobnosti kultur. Industrijska okrožja v Italiji tako ne izhajajo iz vladne pobude in obveze, temveč so nastala kot spontani pojavi in pretežno kot »spin-off« iz velikih korporacij. Poleg tradicionalnih industrij se v Italiji po sistemu grozdov v zadnjem času izrazito razvijata modna industrija in turizem.

- Iniciative grozdenja, sponzorirane s strani EU in drugih organizacij, so bile pred nekaj leti lansirane tudi v novih članicah Evropske unije. Najbolj opazen primer je prav Slovenija, kjer je veliko pozornosti pritegnil vladni program spodbujanja razvoja grozdov in vloga grozdov v relativno uspešnem slovenskem gospodarstvu.

Na nivoju regij, ki so koncept grozdov sprejele kot del gospodarske politike, je bila ena prvih regij na svetu prav Baskovska dežela v Španiji. Na vrhuncu gospodarske krize, ko je baskovsko gospodarstvo temeljilo na tradicionalni industriji, kot je proizvodnja jekla in izdelava plovil, sta baskovski privatni in javni sektor sprejela koncept grozdov, da bi na ta način spremenili in izboljšali ekonomsko strukturo regije. Dobro desetletje pozneje je postala Baskovska regija ena najbolj razvitih španskih regij, kar se kaže v BDP na prebivalca, ki je dosegel evropsko povprečje (Ketels, 2004).

Medtem se je, poleg omenjenega baskovskega primera, v različnih delih Evrope razvilo kar nekaj različnih pobud grozdenja. Omenimo jih le nekaj:

- grozd keramičnih ploščic v Kataloniji,
- avtomobilski grozd na avstrijskem Štajerskem,
- grozd mikroelektronike na avstrijskem Koroškem,
- škotski grozd Video igric,
- tekstilni grozd v regiji Emilia-Romagna ipd.

Zanimivo je, da je eden najbolj znanih grozdov na svetu Silicijeva dolina (orig. "Silicon Valley"), kjer okolje na začetku ni bilo usmerjeno v spodbujanje nastanka

grozdov, danes sinonim oz. metafora za poimenovanje grozdov širom sveta. Tako imenovane doline (angl. "valley") najdemo praktično povsod: v obliki "Motorsport Valley" v Veliki Britaniji, "Arve Technic Valley" in "Paris Optics Valley" v Franciji, "Flanders multimedia Valley" in "DSP Valley" (področje mikroelektronike) v Belgiji, "Dommel Valley" na Nizozemskem, Švedska "Strängnäs Biotech Valley" in "Dalarna Crystal Valley" (display tehnologija), "Medicon Valley" na področju Öresund v okolici Kopenhagna. Izmed novih članic EU omenja delo »The Cluster Initiative Greenbook« (Sölvel et al., 2003) primera poljske t.i. plastične doline (Plastics Valley) in "Sunrise Valley" (laserska tehnologija) v Litvi.

In kako je z razvojem grozdov v Združenih državah Amerike? V ZDA so ključno vlogo odigrale državne in lokalne pristojnosti. Ustvarile so pogoje za vzpostavitev procesa grozdenja, potem pa so njegov razvoj prepustile zasebnemu sektorju. Na primeru Arizone je to potekalo približno takole: na podlagi državne vladne pobude se je organizirala posebna skupina strokovnjakov, ki je sprva razširjala idejo grozdenja na univerzah, kjer so nato izbrane skupine raziskovalcev pripravile študije za identifikacijo potencialnih grozdov v državi Arizoni. Rezultate študij so nato z univerz razširili na ključne subjekte zasebnega sektorja. Oblikovale so se organizacije grozdov, ki so se obdale s predstavniki različnih, a za državo Arizono specifičnih industrij, dobaviteljev, kupcev, svetovalcev in univerz. Seme procesa grozdenja je torej posadila državna vlada, nadaljnja rast in razvoj organizacije grozdov pa je bil prepuščen privatnemu sektorju. Na podoben način so se lokalni grozdi vzporedno razvili v Kaliforniji, New Yorku, Minnesoti, Oklahomi, Oregonu, sedaj pa že v večini zveznih držav (Ratajec 2002).

Če se vrnemo na primera Anglije in Francije, lahko v prvem primeru rečemo, da se je v Angliji pobuda za razvoj grozdov pojavila iz potreb po oblikovanju privlačnih investicijskih priložnosti za tuji kapital, ki naj bi podpiral predvsem verige vrednosti in druge oblike medpodjetniških odnosov, kot so lokalne podjetniške mreže (predvsem za mala in srednje velika podjetja). Ključno vlogo pri tem so imele regionalne agencije, ki so pripravile zelo obsežne ekspertize, v katerih so identificirale: poslovne razvojne priložnosti in privabljanje tujih investicij, razvoj dobaviteljskih verig, razvoj in trženje tehnologij, promocijo medpodjetniške kooperacije.

Zatem so regionalne agencije skupaj s posameznimi lokalnimi pristojnostmi organizirale t.i. forume za prenos znanja o grozdih, ki so povezali ključne predstavnike podjetij, organizacij in institucij iz posameznih dejavnosti, povezanih po verigi vrednosti. Javna in privatna gospodarska sfera je skupaj definirala in oblikovala potrebne lokalne podpirne dejavnosti, ki naj bi bile kar najbolj prilagojene posebnim potrebam podjetij, povezanih v grozde. Tako se je v Angliji sprožilo aktivno lokalno gibanje za razvoj konceptov usklajenega delovanja regij, namenjeno predvsem področju razvoja infrastrukture, podjetniških možnosti ter področju internacionalizacije oziroma pritegnitve investitorjev (podjetij) iz drugih držav.

V primeru Francije so temeljito prenovo regij in decentralizacijo pričeli izvajati leta 1996. Uporabili so ti. »top-down« pristop, ki sicer ni naletel na odpor gospodarskih in socialnih subjektov, kot so napovedovali nekateri strokovnjaki, je pa vnesel predvsem slabo povezanost in sodelovanje med podjetji, družbo in raziskovalno-izobraževalnimi institucijami. Za odpravo te negativne posledice so pred tremi leti pričeli izvajati drugo fazo aktivnega preoblikovanja regij, kjer predvsem izstopa spodbujanje lokalnih grozdov ali lokalnih proizvodnih sistemov, kot jih sami poimenujejo. V težnji po izgradnji hitro rastočih lokalnih skupnosti so se zgledovali predvsem po ameriškem fenomenu Silicijeve doline.

V drugi fazi je koordinacija prerasla v kooperacijo in doseganje želenih učinkov sinergij, sedaj govorijo celo o konkurenčnem duhu s kooperacijo. Uveljavljeni lokalni proizvodni sistemi so v Franciji predvsem v tradicionalni industriji (tekstilna, mehanična, metalurška, vinarska, petrokemična industrija). Porajajo se nove potrebe po razvoju visokotehnoloških lokalnih proizvodnih sistemov, kot so biotehnologija, mikroelektronika in optično-elektronska industrija. Poleg lokalnih proizvodnih sistemov pa francoska razvojna politika spodbuja tudi internacionalizacijo podjetij oziroma celotnih sistemov. Francoska podjetja in državne delegacije v iskanju novih trgov in virov vzpostavljajo povezave predvsem z Marokom, Afriko in s Poljsko. Ta pojav Francozi poimenujejo in tržijo kot aktivno pomoč pri razvoju zaostalih držav, medtem ko se v nekaterih primerih zdi, da gre za prikrito kolonizacijo. Mnenja o tem, ali je bil začetni pristop k razvoju inovativnih regij v Franciji ustrezen ali ne, se močno razlikujejo. Kritike je moč zaznati predvsem glede toge birokracije in začetnega pristopa k vzpostavitvi lokalnih proizvodnih sistemov, pri čemer je bil poudarek predvsem na postavitvi infrastrukture, ki sedaj bolj kot ne omejuje fleksibilnost podjetij.

Kaj lahko povzamemo, ko govorimo o mednarodnih izkušnjah spodbujanja lokalnih partnerstev? Lokalni grozdi, industrijski okoliši, lokalni proizvodni sistemi, aglomeracije podjetij ipd. Terminologija se sicer spreminja, a pojav ostaja isti: geografsko povezovanje sorodnih in komplementarnih poslovnih dejavnosti in institucij.

Politično-gospodarski interes za razvoj in spodbujanje teh pojavov je univerzalen in se odraža tako v državnih in meddržavnih politikah, v razvitih in razvijajočih se gospodarstvih, v bolj in manj razvitih regijah kot tudi v tranzicijskih gospodarstvih. Globalizacija gospodarskih aktivnosti in občutni problemi strukturnega prilagajanja lokalnih gospodarstev na spremenjene družbene in gospodarske razmere so v svetu izoblikovale univerzalno težnjo lokalnih okolij po povezovanju sorodnih in komplementarnih poslovnih dejavnosti (Ratajec, 2002).

Ta proces in nekaj svetlih primerov visoko razvitih regij, katerih temelji gospodarstva so bili zgrajeni prav na lokalnem partnerstvu in družbenih mrežah, so sprožili kotalečo se snežno kepo¹³ oblikovanja novih državnih, regionalnih in lokalnih razvojnih politik ter instrumentov za spodbujanje razvoja partnerstev na vseh teritorialnih ravneh.

¹³ V originalu se uporablja angleški izraz "snowball", pa tudi "domino" ali "bandwagon" efekt

3. GROZDI V SLOVENIJI

3.1. SPODBUJANJE GROZDENJA V SLOVENIJI

Na osnovi analiz različnih pristopov, analize konkurenčnosti slovenskega gospodarstva in študije za identifikacijo potencialnih grozdov v Sloveniji (po naročilu ministrstva jo je izdelalo podjetje ITEO Svetovanje) je Ministrstvo za gospodarstvo oblikovalo program spodbud za povezovanje podjetij. V nadaljevanju pa so bile pobude prepuščene podjetjem, ki so kandidirala za državne finančne spodbude na razpisih za skupne projekte in pilotne projekte oblikovanja grozdov.

Tako je leta 1999 Ministrstvo za gospodarske dejavnosti v okviru Programa za spodbujanje konkurenčnosti začelo uresničevati projekt spodbujanja povezovanja podjetij, specializacije v proizvodnih verigah in skupnega razvoja trgov po sistemu grozda. Analiza je pokazala, da pri nas pravega poslovnega grozda ni, vendar zanj obstaja potencial. Podjetja so pokazala zanimanje za pristop organiziranja mreže po sistemu grozda, vendar so o tem imela premalo informacij.

V letu 2000 je bil sprožen projekt spodbujanja povezovanja podjetij. Podjetja naj bi spodbudil k razvoju skupnih izdelkov in programov, k skupnemu nastopu na mednarodnih trgih, k skupnim projektom izboljšav na področju materialov, naprav, procesov in sodobnih metod dela za povečanje produktivnosti in kakovosti izdelkov ter k specializaciji v proizvodnih verigah. Dane so bile tudi finančne spodbude v obliki sofinanciranja stroškov.

Z javnim razpisom (UL RS 36-37/2000) je Ministrstvo za gospodarstvo v letu 2001 povabilo h kandidiranju za razvojne spodbude sisteme, ki so vključevali vsaj 10 proizvodnih ali storitvenih podjetij in vsaj tri podporne institucije. Izbrani so bili 3 pilotni projekti razvoja grozdov, ki predstavljajo prvo generacijo slovenskih grozdov: orodjarski, transportno-logistični in avtomobilski. Oblikovani so bili s ciljem doseganja konkurenčnih prednosti, višje učinkovitosti, inovativnosti, produktivnosti in z namenom pospeševanja komercializacije inovacij (inventivnosti). Že na samem začetku so imeli vzpostavljeno formalno strukturo, izdelano skupno vizijo in razvojne cilje. Danes so ti trije grozdi največji in najpomembnejši.

Leta 2002 je Ministrstvo za gospodarstvo (UL RS 28/2002) podprlo pet grozdov na področjih lesno-predelovalne industrije, klimatskih naprav, plastike, informatike, visokotehnološke opreme in geodezije, kar je predstavljalo ti. drugo generacijo razvoja slovenskih grozdov. V grozde povezana podjetja so v povprečju bolje organizirana, izkoriščanje sinergije povzroči večjo konkurenčnost na vseh področjih poslovnega procesa, s tem pa boljše zadovoljitev potreb končnih uporabnikov.

Do leta 2004 je v slovenskem prostoru aktivno delovalo že 16 grozdov. Poleg prej omenjenih je Ministrstvo za gospodarstvo s tretjim javnim razpisom (UL RS 8/2003) podprlo ustanovitev še osmih grozdov: Informacijska tehnologija, Ekološki grozd,

Energetika in energija, Manjši hoteli, Daljinska energetika, Kongresni grozd, Gradbeni grozd in Inovativni tekstilni grozd, kot nam to v sintezni obliki prikazuje tabela 4:

Tabela 4: Kako so nastajali slovenski grozdi

Naziv grozda	Leto ustanovitve	Štev. zaposlenih V članih grozda
1. generacija		
Orodjarski	2001	1670
Avtomobilski	2001	17162
Transportno logistični	2001	14340
2. generacija		
Proizvajalci visoko tehnološke opreme	2002	4000
Klimatizacija, gretje, hlajenje	2002	3100
Plast-tehnika	2002	6000
Geodetski izvajalci	2002	900
Lesarski	2002	7288
3. generacija		
Informacijska tehnologija	2003	200
Ekološki	2003	1976
Energetika in energija	2003	542
Manjši hoteli	2003	300
Daljinska energetika	2003	1020
Kongresni	2003	5000
Gradbeni	2003	b.p.
Inovativni tekstilni	2003	3000
Skupaj		66.498

Vir: Dovč, Gospodarski vestnik, 2004, str. 23

Tako je vlada republike Slovenije v okviru politike spodbujanja grozdov od leta 2001 do konca leta 2004 namenila okoli 2,15 milijarde SIT oziroma slabih devet milijonov evrov. V povprečju ti ukrepi industrijske politike predstavljajo le šest odstotkov vseh sredstev, ki jih je Ministrstvo za gospodarstvo namenilo spodbujanju podjetništva in povečevanju konkurenčnosti gospodarstva (Jaklič et al., 2004). Ta znesek je podoben pomoči, ki jo je država namenila podjetju Mura (10 milijonov €), in je kar štirikrat manjši od subvencije Revozu (39 milijonov €).

Drugače kot pri zgoraj omenjenih primerih, kjer vlada selektivno izbira "zmagovalce" in pri življenju ohranja "poražence", je proces spodbujanja grozdenja odprt za vse skupine podjetij in drugih institucij, ki imajo za to interes.

V procese grozdenja se je v Sloveniji do leta 2004 vključilo že več kot 500 podjetij in razvojnih institucij z več kot 66 tisoč zaposlenimi (glej tabeli 4 in 5).

Tabela 5: Vključenost slovenskih podjetij in razvojnih ustanov v grozde

Leto	Število podjetij	Št. razvojnih institucij	Skupaj
2001	36	12	48
2002	153	43	196
2003	280	83	363
2004	392	123	515

Vir: Ministrstvo za gospodarstvo, 2004

Spodnja preglednica prikazuje, kako in v kakšni višini so bile podeljene razvojne spodbude Ministrstva za gospodarstvo (prej omenjenih 2,15 milijard SIT) v obdobju med leti 2001 in 2004 ter koliko projektov je bilo pri tem finančno podprtih:

Tabela 6: Razvojne spodbude za slovenske grozde

Leto	Razvojne spodbude	Št. projektov
2001	150 mio SIT	3
2002	331 mio SIT	11
2003	650 mio SIT	17
2004	1010 mio SIT	29

Vir: Ministrstvo za gospodarstvo, 2004

V letu 2005 je Ministrstvo za gospodarstvo objavilo Javni razpis v višini 1,05 milijarde tolarjev za povečevanje konkurenčnosti podjetij, ki imajo do 700 zaposlenih, nanj pa so se lahko prijavila tudi povezana podjetja (Kranjec, 2005, str. 20). Precejšnja pozornost je namenjena tudi malim in srednjim podjetjem. Za Ministrstvo je bolj kot kadarkoli doslej ključni predpogoj za pridobivanje sredstev ta, da bodo projekti razvojno naravnani in da bodo vključevali sodelovanje z razvojno-raziskovalnimi ustanovami. Poleg tega želi Ministrstvo za gospodarstvo v okviru politike spodbujanja razvoja grozdov spodbujati še večje vključevanje grozdov v svetovne tokove oziroma spodbujati proces njihove internacionalizacije!

3.2. REZULTATI RAZISKAV O INICIATIVAH GROZDENJA V SLOVENIJI

Država vsako leto nameni gospodarstvu v takšni ali drugačni obliki na milijarde tolarjev. Res je, da bo zaradi strogih evropskih direktiv glede dodeljevanja državnih pomoči teh pomoči manj kot pred vstopom v EU. Seveda pomoči tudi v prihodnje bodo, skupaj z njimi pa bo bolj kot doslej prisotno vprašanje, povezano z dvomom, ali so bila dodeljena finančna sredstva pravilno porabljena, v prave namene in kakšni so oziroma bodo učinki. Dober del te skepse se je v javnosti do zdaj držal državnega spodbujanja tako imenovanega grozdenja.

Glavni očitek naj bi bil, da je to še ena v vrsti zamisli, ki jih nekritično povzemamo iz tujine in da gre za umetno spodbujanje povezovanja med podjetji s strani države oziroma da so se podjetja odločila za oblikovanje grozdov samo zato, da bi prišla do državnih subvencij in da ne gre za organski razvoj grozdov.

V tem smislu je Ministrstvo za gospodarstvo doslej že večkrat naročilo oz. izvedlo raziskavo o učinkovitosti izvajanja politike spodbujanja razvoja grozdov kot pomembnega dela strategije za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva.

Leta 1999 je bila izvedena raziskava o možnostih za razvoj grozdov v Sloveniji, v katero je bilo zajetih 1700 podjetij: Ta raziskava je služila bolj kot osnova za začetek spodbujanja razvoja grozdov. Po štirih letih sofinanciranja projektov razvoja grozdov, za kar je bilo namenjeno približno 2,141 milijarde tolarjev razvojnih spodbud, je v Sloveniji nastalo 29 projektov razvoja grozdov, ki skupaj vključujejo preko 390 organizacij in zaposlujejo več kot 60.000 ljudi. Za potrebe raziskave iz leta 1999 je bila sprejeta naslednja opredelitev grozda: proizvodno-storitveni sistem, ki vključuje proizvajalce končnih proizvodov in storitev, specializirane dobavitelje sestavnih delov, proizvajalce komplementarnih proizvodov/storitev, ponudnike orodij in dopolnilnih storitev, podjetja z dopolnilnimi znanji, know-how-om in tehnologijami, vladne institucije, raziskovalne in svetovalne institucije in kupce (Dermastia, 2002).

Rezultati raziskave iz leta 1999 so pokazali na nekaj posebnosti slovenskih grozdov:

- 1.) Identificirani potencialni grozdi v Sloveniji nimajo močne geografske koncentracije, saj so podjetja razpršena po celi Sloveniji.
- 2.) Med akterji v grozdu obstajajo šibke vezi.
- 3.) Identificirani proizvodno/storitveni sistemi ne dosegajo kritične mase podjetij.
- 4.) Potrebna infrastruktura za razvoj grozdov je v začetni fazi.

Temeljni zaključek raziskave pa je bil, da v Sloveniji v tistem času še niso obstajali pravi grozdi. Opredeljeno je bilo nekaj področij oziroma možnosti, kjer bi se v prihodnje lahko razvili poslovni grozdi. Na osnovi ugotovitev raziskave je Ministrstvo za gospodarstvo pripravilo program za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji in v letu 2001, kot že rečeno, finančno podprlo razvoj treh pilotnih grozdov.

Po dveh letih delovanja programa za spodbujanje razvoja slovenskih grozdov se je leta 2003 izvedla prva zunanja evalvacija razvoja treh grozdov¹⁴, ki je bila zasnovana na poglobljenih intervjujih s predstavniki grozdov (Jaklič, 2003). Analiza je pokazala na nekatere težave pri spodbujanju razvoja grozdov oziroma pri spodbujanju sočasnega sodelovanja in konkurence med akterji, kot so:

- a) nizka stopnja zaupanja med člani grozdov,
- b) premajhna vključenost vrhnjega menedžmenta podjetij v projekt grozdenja ter
- c) premalo integrirano izvajanje ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov s strani vlade.

¹⁴ Gre za t.i. prvo generacijo grozdov, kot je to prikazano v Tabeli 4

Na osnovi naročila Ministrstva za gospodarstvo je bila v okviru evalvacije razpisov področja za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti v obdobju med 2001 in 2003 izvedena poglobljena analiza in evalvacija programa za spodbujanje razvoja grozdov.

Glavni namen te raziskave je bil oblikovati smernice na podlagi analize zbranih podatkov, ki bodo služile pri oblikovanju in izvajanju ukrepov za spodbujanje grozdov v prihodnje. Poudarek evalvacije je na evalviranju ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov, ki jih je izvajalo Ministrstvo za gospodarstvo v letih 2001-2003. Namen je torej ugotoviti, kako uspešni so bili ukrepi pri doseganju zastavljenih ciljev, in ne toliko evalvacija vsakega posameznega grozda. Proučevani grozdi se namreč nahajajo v različnih razvojnih fazah in imajo vsak svojo razvojno dinamiko, kar se odraža v različnem načinu organiziranosti in delovanja posameznega grozda. Neposredne primerjave glede uspešnosti posameznega grozda na tem nivoju tako niso smiselne. To bi bilo po mnenju avtorjev evalvacije smiselno v primeru, ko bi lahko t.i. skrbniki grozdov na Ministrstvu za gospodarstvo, ob podpori ustreznih in neodvisnih zunanjih institucij, sproti pridobivali kvalitativne podatke, pridobljene na terenu, in na podlagi le-teh ukrepali v prid dolgoročnega razvoja posameznega grozda¹⁵.

V nadaljevanju sledi povzetek glavnih ugotovitev raziskave oziroma evalvacije ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v obdobju 2001-2003, ki jo je konec leta 2004 pripravila skupina Inštituta za konkurenco in sodelovanje na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

3.2.1. EVALVACIJA UKREPOV ZA SPODBUJANJE RAZVOJA GROZDOV V SLOVENIJI V OBDOBJU 2001-2003

Obseg števila sodelujočih v raziskavi nazorno kaže na širino ukrepa, saj je v 29 projektih v okviru 16 grozdov (glej tabelo 4) združenih kar 327 podjetij, ki sodelujejo s 123 institucijami ali podpornimi organizacijami, v katerih deluje skupaj preko 66.000 zaposlenih. S predstavniki grozdov je bil opravljen poglobljeni kvalitativni pol-strukturirani intervju, prav tako so izpolnili tudi kvantitativno anketo o dejavnostih grozda, učinkih grozdenja, ovirah in spodbudah za grozdenje. V okviru izključno kvantitativne ankete (anketnega vprašalnika) je bilo v vzorec vključenih še 84 podjetij iz 16 slovenskih grozdov. V primeru avtomobilskega grozda je bilo anketiranih 5 podjetij.

Rezultati raziskave Inštituta za konkurenco in sodelovanje iz leta 2004 so:

1.) Podjetja so v anketi kot najpomembnejše razloge za vključitev v grozd navedla:

- kandidiranje za evropska sredstva,
- ponudba kompleksnejših proizvodov svojim kupcem,
- možnost skupnega kandidiranja za državna sredstva,
- sodelovanje z nosilci znanja

¹⁵ Omejitev raziskave iz leta 2004 je v tem, da ni dovolj poglobljeno evalvirala posameznih grozdov, temveč razvoj grozdov na splošno, s poudarkom na analizi razlik med različnimi generacijami grozdov

Zaradi velikega števila dejavnikov za vključitev v grozd, med katerimi so podjetja lahko izbirala, je bila izvedena faktorska analiza, ki je izpostavila šest skupin faktorjev oz. dejavnikov vključevanja podjetij v grozd, kot jih prikazuje slika 7.

Slika 7: Glavni razlogi za vključitev v grozd



Vir: Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji, 2001-2003, EF, 2004, stran 30

Najpomembnejši dejavnik za vključitev v grozd je povezan s pridobivanjem finančnih sredstev (tako državnih kot iz EU). Prav ta ugotovitev je kasneje dvignila veliko prahu v vladnih krogih in javnosti ter bo imela vpliv na prihodnjo politiko spodbujanja razvoja grozdenja v Sloveniji.

Po pomembnosti sledijo pritiski v panogi, ki spodbujajo podjetja k sodelovanju v okviru grozdov, kar jim omogoča, da kupcem ponujajo kompleksnejše proizvode. Tretji faktor izraža potrebo po povečevanju informiranosti tako znotraj grozda, kot tudi informiranost navzven (promocija grozda). Četrti faktor po pomembnosti pa združuje vrsto dejavnikov, ki so povezani z uvajanjem novih organizacijskih struktur in novih tehnologij ter s povečevanjem prenosa znanja med gospodarstvom in akademsko-raziskovalno sfero. Sledita dejavnika, ki izražata potrebo po izkoriščanju sinergij na področju skupnih prodajnih in nabavnih aktivnosti.

2.) Glavna področja sodelovanja in izvajanja skupnih projektov

Med najpomembnejšimi področji sodelovanja so podjetja, člani grozdov, izpostavila:

- skupno promocijo,
- skupne R&R projekte ter
- projekte na področju izobraževanja in usposabljanja.

Sledijo jim področja: lobiranje za skupne interese, informacijske platforme za delovanje grozda, skupni gospodarski projekti in skupni prodaja in nabava. Dobljeni odgovori so skladni z motivi za vključitev v grozd, ki so jih podjetja navedla, saj z ostalimi člani največ sodelujejo na področjih, zaradi katerih so se tudi odločila za vključitev v grozd.

Pri tem je raziskava pokazala, da velika in srednja podjetja največ sodelujejo na področju R&R projektov, mala podjetja pa pri izobraževanju in usposabljanju ter pri skupni promociji. Mala podjetja namreč sama težko izvajajo obsežnejše programe izobraževanja in usposabljanja za svoje zaposlene in je zanje smiselno, da to izvajajo skupaj z ostalimi člani grozda. Podobno velja za promocijo, ki zahteva veliko sredstev, zaradi česar majhna podjetja pogosto iščejo sinergijske učinke z ostalimi podjetji pri izvajanju promocije doma in v tujini. Na splošno se zaenkrat člani grozdov med seboj najpogosteje povezujejo pri skupnem nastopu na sejnih ali pa pri pripravi skupnega promocijskega materiala za celotni grozd.

Za mlajše grozde je značilno, da dajejo večji poudarek projektom za vzpostavitev skupne infrastrukture. Na začetku to pomeni ustanovitev gospodarskega interesnega združenja ali katere druge formalne oblike delovanja grozda, kar omogoča grozdu pravno-formalno podlago za delovanje. Nato se organizira delovanje skupne enote (običajno pisarne) grozda, s čimer se vzpostavi platforma za skupno delovanje. Na začetku delovanja grozda člani med seboj ponavadi najlažje sodelujejo na področjih, kjer med njimi ni neposredne konkurence, kot na primer skupno izobraževanje in skupna promocija, kar je potrdila tudi raziskava. Predstavniki grozdov so ocenili, da prva faza razvoja grozdov traja okoli 4 leta in šele po tej fazi naj bi prišlo do konkretnjših razvojnih projektov.

3.) Ključni dejavniki uspeha za nadaljnji razvoj grozdov

Predstavniki podjetij so glede na dosedanje izkušnje z grozdenjem ocenjevali seznam dejavnikov, ki je bil oblikovan na osnovi evalvacije razvoja grozdov iz leta 2002. Izkazalo se je, da je raziskava iz leta 2004 le potrdila pomembnost posameznih ključnih dejavnikov uspeha za razvoj grozdov. Ti dejavniki so:

- izgradnja zaupanja med člani,
- prisotnost idejnega vodje pri razvoju grozda,
- podpora s strani vrhnjega menedžmenta v podjetjih, ki so člani grozda.

Vzpostavitev zaupanja je že iz teorije grozdov poznana kot zelo pomemben dejavnik pri razvoju grozdov, kar velja zlasti za okolja z nizko stopnjo zaupanja med akterji v gospodarstvu, kot je to denimo v Sloveniji. Zato je potrebno razviti mehanizme, ki spodbujajo komunikacijo med člani grozda in izboljšujejo zaupanje med njimi, saj tako kot v drugih organizacijah tudi grozde tvorijo predvsem ljudje. Zato v večini grozdov organizirajo poleg formalnih tudi neformalna srečanja, kjer se člani med seboj srečujejo in vzpostavljajo socialne vezi, ki so predpogoj za uspešen razvoj grozda. Problema zaupanja so se v nekaterih grozdih lotili tako, da so v začetku izbirali skupne projekte, v katere se je lahko vključila večina članov (če ne kar vsi) in v katerih člani niso nastopali kot medsebojni konkurenti.

Kot drugi najpomembnejši dejavnik uspeha za razvoj grozda je raziskava izpostavila vlogo vodje grozda. Ta je lahko kar direktor grozda (primer grozda ACS) ali druga oseba, ki med člani grozda uživa zaupanje, spoštovanje in avtoriteto. Vodja grozda

mora imeti sposobnost motiviranja, spodbujanja, koordinacije in povezovanja. Imeti mora ambiciozno vizijo, ki presega meje posameznega podjetja in parcialnih interesov! Prisotnost vodje grozda kot vizionarja je potrebna, a nastanek vizije je proces, v katerem morajo sodelovati vsi člani grozda. Vizija mora biti oblikovana skupno, kajti le tako jo potem vsi sprejmejo za svojo in tudi uresničujejo. Zaradi kompleksnosti grozdov je potrebna oseba, ki usklajuje parcialne interese in hkrati usmerja grozd v doseganju skupnih ciljev.

Da bi imela podjetja, člani, ustrezno podporo s strani vrhnjega (top) menedžmenta, morajo slednji v grozdenju videti neko korist, sinergijo, torej da jim lahko grozd nekaj koristnega ponudi. To pa se lahko doseže le z ustreznim komuniciranjem. Zato je komunikacija tako pomembna, predstavlja temelj zaupanja med člani in je s tem eden ključnih dejavnikov uspeha za nadaljnji razvoj grozda.

4.) Učinki programov spodbujanja grozdenja

Raziskava je pokazala, da pri ocenjevanju dosedanjih finančnih učinkov v veliki večini podjetij v vzorcu grozdenje še ni prineslo konkretnih rezultatov. 82 % podjetij iz vzorca je ocenilo, da se jim prodaja zaradi članstva v grozdu ni nič povečala. Pri dodani vrednosti na zaposlenega, ki se je v povprečju sicer povečala za 110 tisoč SIT, pa je kar 88 % podjetij v vzorcu menilo, da se jim dodana vrednost zaradi vključitve v grozd ni povečala. 89% podjetij je odgovorilo, da vključitev v grozd ni vplivala na spremembo dobička, čeprav se je dobiček podjetij po vključitvi v grozd v povprečju povečal za 1,23 mio SIT. In za konec: kar 94% podjetij je menilo, da je vključitev v grozd najmanj vplivala prav na povečanje števila zaposlenih, saj zato niso povečala števila zaposlenih! Da bi se pokazali učinki grozdenja na finančnih kazalcih podjetij, bo potrebnega še nekaj časa, na kar kažejo tudi pozitivna pričakovanja podjetij glede učinkov grozdenja v prihodnje.

Nefinančni učinki grozdenja so dali boljše rezultate. Kot kaže tabela 7, se nefinančni učinki grozdenja najmočnejše kažejo na področju promocije grozdov in njihovih članov. Povezovanje na področju promocijskih aktivnosti se je izkazalo kot zelo pomembno, ker omogoča sodelovanje tudi med podjetji, ki so si sicer konkurenti. V večini grozdov pri tem izvajajo široko paleto promocijskih aktivnosti doma in v tujini (sejmi, forumi, predstavitve potencialnim kupcem). Sledijo učinki, ki vodijo k boljši informiranosti, kot posledica hitrejšega prenosa informacij in znanja med člani grozda (preko pisarne ali neposredno). To jim omogoča, da se bolje odzivajo na potrebe trga. Tretje področje, kjer se kaže napredek, je sodelovanje med gospodarstvom in znanstveno-raziskovalno sfero. V večini projektov grozdov je prišlo do sodelovanja podjetij z nosilci znanja, kar je pripomoglo k hitrejšemu prenosu znanja in njegovi boljši izrabi. Sodelovanje je izraz potrebe po vedno večjem znanju v panogah in ni rezultat zahtev Ministrstva za gospodarstva.

Podrobnejše rezultate raziskave glede velikosti učinkov grozdenja (nefinančnih in finančnih), ki temeljijo na Likertovi lestvici od 1 (zanemarljivi učinki) do 5 (zelo močni učinki), prikazuje tabela 7:

Tabela 7: Velikost učinkov grozdenja po področjih

<i>Učinek</i>	<i>Povprečje</i>
Izboljšana komunikacija med člani grozda	3,30
Hitrejši prenos znanja med podjetji v grozdu	3,08
Hitrejši prenos znanja od nosilcev znanja v gospodarstvo	2,82
Izboljšan ugled našega podjetja	2,81
Podjetje skupaj z ostalimi člani grozda ponuja kompleksnejše proizvode	2,78
Dostop do domačih in tujih mrež R&R aktivnosti	2,73
Več vlaganj v R&R	2,67
Dostop do tujih proizvodnih verig in mrež podjetij	2,66
Večja inovacijska dinamika v podjetju (hitrejša uvajanje sprememb)	2,43
Podjetje je dobilo dostop do novih tehnologij	2,43
Izboljšana komunikacija znotraj podjetja	2,40
Podjetje je postalo bolj konkurenčno	2,34
Višja dodana vrednost v podjetju	2,11

Vir: Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji, 2001-2003, EF, 2004, stran 34

Rezultati evalvacije iz leta 2004 tudi kažejo, da so učinki grozdenja močnejši za boljša podjetja, zaradi večje intenzivnosti njihovega sodelovanja v skupnih projektih grozda (kar ni povezano s številom projektov, v katera so vključeni eni in drugi). Poleg tega boljša podjetja ocenjujejo, da so skupni projekti, ki jih izvajajo v okviru grozdov, bolj pomembni za poslovanje njihovega podjetja, kot to ocenjujejo slabša podjetja.

5.) Katere so glavne ovire pri grozdenju

Evalvacija iz leta 2004 je pokazala, da je najpomembnejša ovira nezaupanje med člani grozda. Določena mera nezaupanja med člani je razumljiva, težava pa nastane, ko nezaupanje med člani ovira delovanje na skupnih projektih grozda. Direktorji grozdov menijo, da lahko k izboljšanju zaupanja pomembno pripomorejo formalna in neformalna srečanja članov, intenzivna komunikacija znotraj grozda (posredno preko pisarne in neposredno med člani), vzpostavitev pravil igre (obnašanja) ter nekaj uspešno izvedenih skupnih projektov, ki prinašajo pozitivne učinke za sodelujoče člane.

Drugo oviro predstavlja pomanjkanje virov (bolj človeških kot finančnih virov, kar še posebej velja za manjša podjetja), medtem ko je tretja najpomembnejša ovira povezana s pomanjkanjem organizacijskih in vodstvenih znanj, potrebnih za učinkovito organiziranje in vodenje mrežne strukture grozda. Četrti faktor predstavlja pomanjkanje hitrih, to je kratkoročnih učinkov grozdenja, ki bi sodelujočim podjetjem in podpornim institucijam dali motivacijo za nadaljnje delo na skupnih projektih grozda. Na intervjujih v pisarnah grozdov je bila zato pogosto izpostavljena potreba po izvajanju nekaterih projektov, ki podjetjem prinašajo tudi kratkoročne učinke. Potrebna je torej realizacija, ki prinese rezultate, ti pa pomenijo motivacijo za nadaljnje delo in razvoj grozda. Kot peti faktor pa je izpostavljena neustreznost podpornega okolja v Sloveniji (npr. zapletena zakonodaja, financiranje).

6.) Ocena dosedanjega izvajanja ukrepov Ministrstva za gospodarstvo

Predstavniki grozdov so pozitivno ocenili smiselnost ukrepa za spodbujanje razvoja grozdov, saj jih tri četrtine meni, da se brez podpore ministrstva člani ne bi povezali v grozd. Tudi v podjetjih menijo, da so grozdenje in druge oblike povezovanj podjetij ključnega pomena za izboljšanje konkurenčnosti gospodarstva. Raziskava tudi kaže, da grozdenje kot proces potrebuje več spodbude s strani države in bolj formalno organiziranost v okoljih z manj razvito podjetniško kulturo, medtem ko je v okoljih z razvitejšo podjetniško kulturo in večjo stopnjo zaupanja grozdenje prej naraven in spontan proces, ki temelji na neformalnem povezovanju in skupnem interesu članov.

Kot kaže spodnja tabela ni dovolj zgolj sofinanciranje projektov grozda ali spodbujanje vzpostavitve mrežne infrastrukture grozdov, gre tudi za spodbujanje področij, povezanih z razvojem procesa grozdenja, kot npr. spodbujanje raziskav in tehnološkega razvoja, prilagoditev sistema izobraževanja potrebam gospodarstva, izvajanje ukrepov na področju varstva okolja ali ukrepov za privabljanje neposrednih tujih investicij...

Tabela 8: Vloga države pri spodbujanju posameznih področij razvoja grozdov

<i>Področje</i>	<i>Povpr. Ocena</i>
Sofinanciranje skupnih projektov, ki se izvajajo v grozdu	4,49
Spodbujanje raziskav in tehnološkega razvoja	4,46
Prilagoditev obstoječega sistema izobraževanja potrebam gospodarstva	4,28
Varstvo okolja (subvencioniranje ekoloških programov...)	4,28
Privabljanje tujih investicij	4,27
Difuzija informacij in dostopnost le-teh za podjetja (baze podatkov, info centri)	4,15
Izboljšanje dostopa do virov tveganega kapitala	4,09
Sofinanciranje pisarne grozda	4,02
Spodbujanje nastajanja različnih mrež podjetij in institucij v gospodarstvu	3,93
Razvoj fizične infrastrukture	3,93
Spodbujanje nastanka malih podjetij	3,91
Promocija koncepta grozdov in drugih mrežnih struktur v gospodarstvu	3,87
Prilagoditev delovanja obstoječih institucij delovanju grozdov	3,84
Organizacija medgrozdovskih dogodkov	3,77

Vir: Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji 2001-2003, EF, 2004, str.49

7.) Ostali zaključki evalvacije o izvajanju ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov:

- Ukrepi Ministrstva za gospod. so sprožili procese, ki se drugače sami ne bi zgodili.
- Grozdi se dojemajo predvsem kot institucije sodelovanja, medtem ko teoretična opredelitev grozda zajema hkratno sodelovanje in konkurenco (tekmovalnost) med člani.
- Ukrep je spodbudil proces učenja ter prenos znanja in izkušenj med grozdi.
- Kar 92% analiziranih grozdov se povezuje s tujimi mrežami in grozdi. To pomeni, da je marsikatero podjetje skozi grozd vstopilo na globalni trgi v svoji tržni niši.
- Avtorji raziskave menijo, da je v prihodnjem obdobju nujno potrebno zagotoviti večjo transparentnost izvajanja ukrepov in boljši nadzor glede porabe državnih pomoči.

3.3. PRIHODNJI IZZIVI SLOVENSКИH GROZDOV

V prihodnje se bodo morali grozdi v svojem delovanju in nadaljnjem razvoju opirati na lastne vire financiranja in ne več na finančne spodbude in podporo Ministrstva za gospodarstvo. Vprašanje, ki se ob tem postavlja, je, ali bodo grozdi preživel brez državnih spodbud. Pričakovati je, da vsi od danes delujočih slovenskih grozdov na daljši rok le ne bodo obstali.

Pri vprašanju o strukturi financiranja skupne pisarne v prihodnje vprašana podjetja iz Evalvacije ocenjujejo, da se bo največji del (okoli 33 %) financiral iz skupnih projektov grozda, 26 % naj bi prišlo iz državnih sredstev, slabih 19 % iz članarin in 17 % iz sredstev EU. V grozdih, ki se jim iztekajo pogodbe z Ministrstvom za gospodarstvo, že intenzivno iščejo nove vire financiranja, pri čemer v veliki meri računajo na strukturne sklade. Smiselnost financiranja delovanja pisarne iz skupnih projektov so v enem od grozdov utemeljili:

"Zavedamo se prihodnje potrebe po novem finančnem viru, vendar pa se nagibamo k financiranju iz projektov, saj je članarina nepravilna v primeru, da vsi člani ne sodelujejo povsem enakomerno".

Eden od ciljev proučevanega ukrepa je spodbuditi oblikovanje organizacijskih rešitev za finančno osamosvojitve grozdov, ki so končali tretjo fazo razvoja. V treh pilotnih grozdih ocenjujejo, da so pisarne srednje pripravljene na finančno osamosvojitve. Trenutno se pisarne v teh treh grozdih financirajo iz prispevkov in članarin (pristopnin), ki jih plačujejo člani grozdov, in v enem primeru tudi iz izvajanja lastnih storitev posredovanja.

Zaključimo lahko, da je bil cilj finančne osamosvojitve pisarn treh pilotnih grozdov le deloma dosežen in da bodo, glede na skorajšnji iztek državnega sofinanciranja v teh treh grozdih, pisarne v kratkem času morale poiskati alternativne vire financiranja. Če bi želele pisarne svoje poslovanje v celoti financirati s članarinami, bi morale po ocenah v vseh treh grozdih skoraj podvojiti svoje članstvo. V primeru avtomobilskega grozda bi to pomenilo vsaj 100 članov nasproti 54-im današnjim članom. Tega pa glede na dosedanje dinamiko povečevanja članstva v tako kratkem času ni mogoče pričakovati.

V vseh treh grozdih resno računajo na sredstva Evropskega sklada za regionalni razvoj, kjer so že ali pa nameravajo v kratkem prijaviti projekte (npr. grozd ACS). Prvi grozdi so bili pri tem že uspešni in so za prijavljene projekte dobili odobrena sredstva. V tem primeru bo verjetno del sredstev projektov namenjenih za izvajanje administrativnih postopkov, nadzora in vodenja projekta. Vsekakor pa bodo morale pisarne vstopiti na trg in začeti bolj intenzivno izvajati tudi druge storitve za člane (lahko tudi nečlane) grozda in na ta način financirati svoje delovanje.

4. ŠTUDIJA PRIMERA: SLOVENSKI AVTOMOBILSKI GROZD

4.1. PREDSTAVITEV GIZ ACS¹⁶ IN NJEGOVIH ČLANOV

4.1.1. VIZIJA IN POSLANSTVO GROZDA ACS

VIZIJA ACS:

Slovenski avtomobilski grozd (v nadaljevanju ACS) želi s svojimi člani postati razvojno intenzivna in zanesljiva mreža dobaviteljev za globalne proizvajalce vozil na izbranih segmentih, z izdelki višje stopnje sestavljenosti in dodane vrednosti (Letno poročilo ACS, 2005).

POSLANSTVO ACS:

ACS je gospodarsko interesno združenje (GIZ) slovenskih dobaviteljev avtomobilski industriji in proizvajalcev motornih vozil, ki so se povezali z namenom (1. člen o ustanovitvi GIZ ACS – namen ustanovitve):

- Povezovanje v grozd za krepitev konkurenčne sposobnosti članic in s tem povečevanjem dodane vrednosti (ter krepitev konkurenčne sposobnosti celotnega slovenskega gospodarstva).
- Podpora članom pri vključevanju v svetovno industrijo vozil z izdelki višje dodane vrednosti.
- Pospeševanje razvoja dejavnosti članov ter učinkovitosti poslovanja članov z ustreznimi raziskavami in povezovanjem s strokovnimi, podpornimi in z znanstvenimi institucijami doma in v tujini.
- Ustanovitev GIZ ACS kot osrednje komunikacijske točke avtomobilskega grozda, podprte z ustrežno infrastrukturo.

4.1.2. RAZVOJ IN ORGANIZIRANOST GIZ ACS

Priprave za ustanovitev GIZ Avtomobilskega grozda Slovenije so se začele v letu 2001. Pripravljena je bila temeljita študijska in strokovna analiza. 22. novembra 2001 je bila ustanovna skupščina ACS. ACS je gospodarsko združenje mehanske in kovinske industrije, električne in elektronske, kemične, tekstilne in transportne industrije kot tudi razvojno – raziskovalnih institucij in drugih storitvenih podjetij v dobaviteljski verigi, ki skupaj ustvarjajo in prodajajo proizvode in storitve za avtomobilsko industrijo.

Ustanovitelji ACS so podjetja: CIMOS d.d. Koper, Hidria Rotomatika d.o.o. Idrija, ISKRA Mehanizmi d.d. Lipnica, EMO orodjarna d.o.o. Celje, TAM Avtomobilska industrija d.o.o. Maribor, ISKRA Avtoelektrika d.d. Šempeter pri Gorici, AGIS Plus d.o.o. Ptuj, Hidria AET Tolmin d.o.o., ISKRA ISD d.d. Kranj. Pri ustanovitvi so

¹⁶ Kratica GIZ pomeni Gospodarsko interesno združenje, ACS pa angleško Automotive Cluster of Slovenia, kar v prevodu pomeni Avtomobilski grozd Slovenije

sodelovale tudi podporne organizacije in institucije: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za strojništvo – Center za razvojna vrednotenja, PINT – Primorski inštitut za naravoslovne in tehnične vede Koper in TECOS – Razvojni center orodjarstva Slovenije Celje.

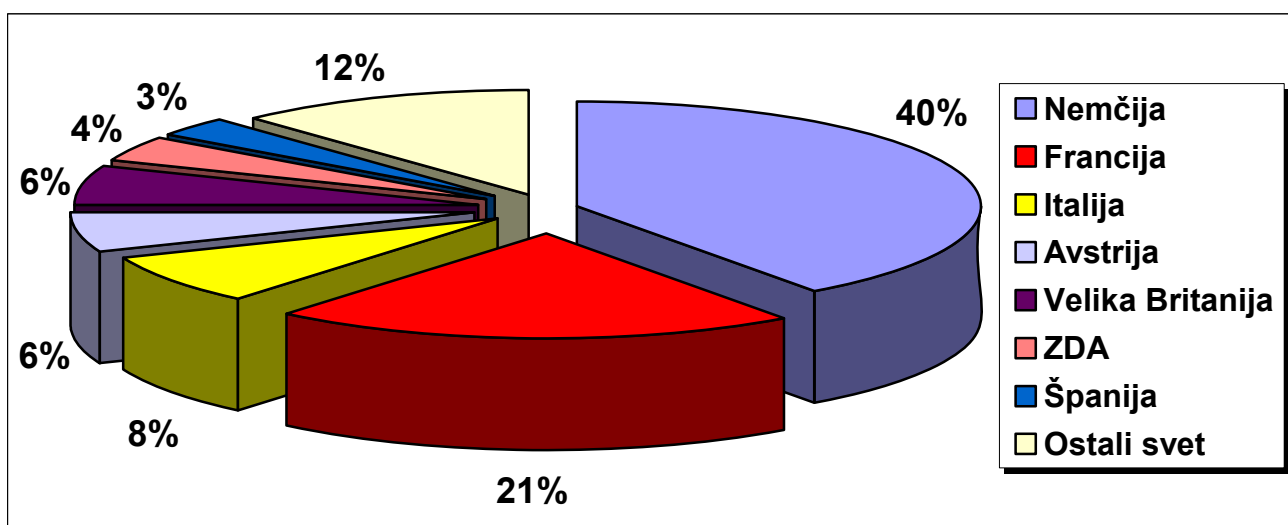
V strateški razvoj avtomobilskega grozda je bilo vključenih 28 vodilnih managerjev sodelujočih podjetij in institucij, v projekte pa več kot 50 vodstvenih in visoko strokovnih kadrov. Za oblikovanje skupne strategije grozda je bila angažirana nevtralna organizacija in sicer Center za mednarodno konkurenčnost – CIC (Križnič, 2002, str. 39).

Z zgoraj omenjenimi 12 ustanovnimi članicami v letu 2001 je članstvo v ACS leta 2002 naraslo na 27 podjetij in podpornih institucij (Letno poročilo ACS, 2003). V letu 2003 je bilo v ACS vključenih že 35 članic in leto kasneje se je število članic okrepilo na 50 (od tega 43 industrijskih družb, 5 fakultet in 2 samostojna inštituta).

Od leta 2005 dalje je z vstopom Skupine Prevent v grozd ACS vključenih 54 članic, od tega 47 industrijskih in storitvenih družb ter 7 raziskovalno razvojnih institucij, med njimi 5 fakultet. Skupen letni prihodek vseh članov danes dosega 531,8 milijard tolarjev, medtem ko je delež prodaje na tujih trgih zelo visok - 71,9 odstotka. Ob tem članice zaposlujejo okoli 16.800 ljudi (Perko, 2005, str. 21).

Glavni kupci slovenskih avtomobilskih dobaviteljev so proizvajalci vozil VW, AUDI, BMW, FORD, PSA, DC, MAN, RENAULT, OPEL, SAAB in sistemski dobavitelji MAGNA Steyr, VALEO, VISTEON, TRW, BOSCH, BROSE (Drugo letno posvetovanje ACS in Mednarodna poslovna konferenca 2004). Razdelitev kupcev slovenskih avtomobilskih dobaviteljev, od tega jih je okoli tri četrtine vključenih v ACS, po državah, prikazuje naslednja slika:

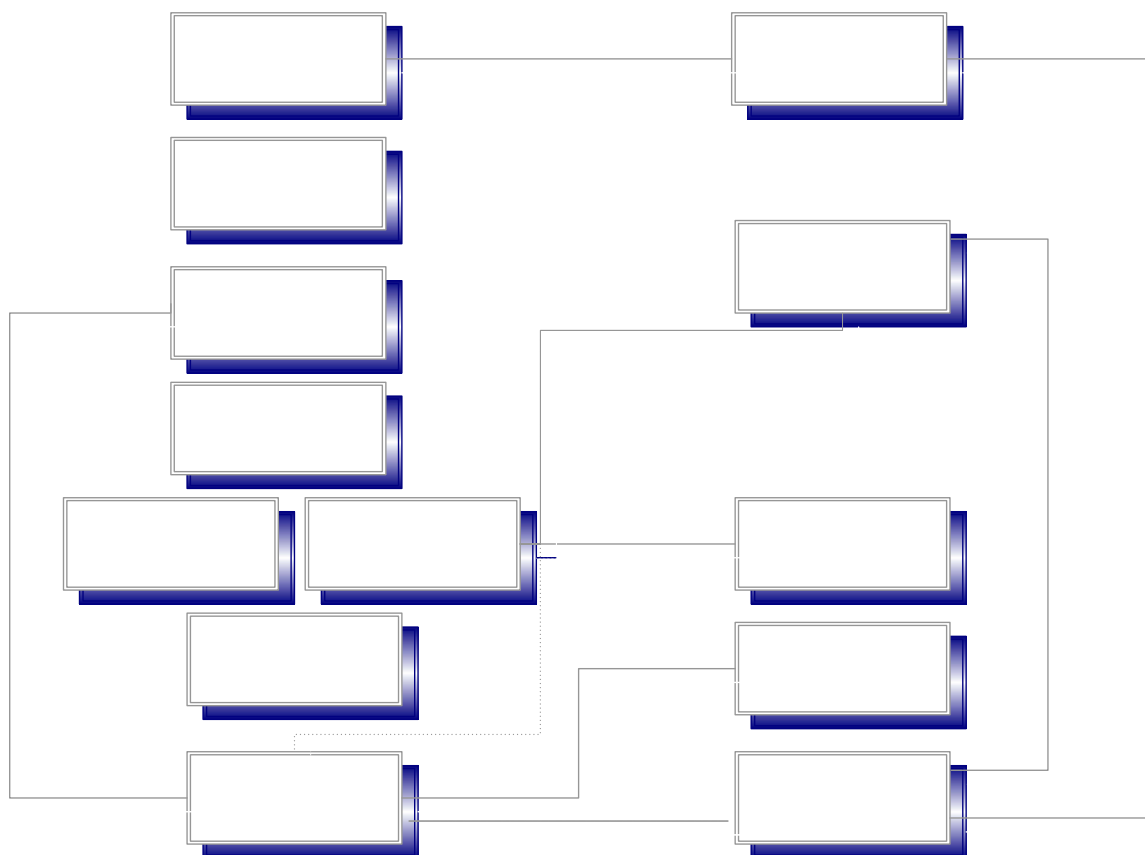
Slika 8: Kupci slovenskih avtomobilskih dobaviteljev (v % prodaje)



Vir: **ACS** (Drugo letno posvetovanje ACS in Mednarodna poslovna konferenca 2004)

V pisarni grozda je zaposlenih več oseb, ki opravljajo različne funkcije. Poleg direktorja, ki organizira in načrtuje skupne akcije grozda, je zaposlen še koordinator projekta, ki usklajuje in spremlja projekte ter svetovalec in administrator. Nadzorni svet GIZ ACS sestavljajo vodilni predstavniki ustanovitvenih članic grozda. Spodnja slika prikazuje organizacijsko strukturo z označenimi relacijami med organi upravljanja in nosilci organizacije delovanja GIZ ACS.

Slika 9: Prikaz organizacijske strukture ACS



Vir: Letno poročilo GIZ ACS 2003, str 14.

Grozde se financira iz pristopnin, članarin ter drugih storitev iz naslova dejavnosti ACS. V prihodnje načrtujejo podobno finančno shemo, vendar z večjo intenzivnostjo iz naslova dejavnosti grozda ACS. Člani plačujejo članarino za letno obdobje, glede na velikost podjetja (500 € za malo, 1000 € za srednje in 2000 € za veliko podjetje).

Ob pospešeni organski rasti grozda ACS, poglobljanju mrežnega delovanja (skupne predstavitve proizvajalcem vozil, medsebojno poznavanje tehnologij oz. storitev in njegova izraba za razvojno, proizvodno in tržno sodelovanje, čezmejno oziroma tehnološko sodelovanje s partnerji v EU, investiranje razvojnih in sistemskih dobaviteljev v proizvodnjo modulov in sistemov s partnerji v Sloveniji,...) bo za nadaljnjo rast grozda in njegovo vplivanje na razvoj avtomobilskega sektorja v Sloveniji usoden razvoj avtomobilske industrije in njeni globalni razvojni trendi. Ti se že danes kažejo v zaostrenih kriterijih za izbiro dobaviteljev, v globalni konkurenci (avtomobilski koncerni izbirajo le najboljše dobavitelje iz svetovnega nabavnega trga), in sicer: kakovost, inovativnost, tehnologija, logistika, storitve, konkurenčnost in fleksibilnost dobaviteljev.

V teh pogojih bo ACS razvijal in prilagajal svojo organizacijsko strukturo, aktivnosti in deloval predvsem kot inovativni grozd. Upoštevati bo moral tudi prognozična tržna gibanja na trgu vozil, ki območjem NAFTA, Zahodni Evropi in Japonski (triada) obetajo marginalno rast. Rastoči trg je v Vzhodni Evropi in Aziji, kjer danes izstopa Kitajska. Grozd ACS bo s spremljanjem dogajanj na globalnem in bližnjem okolju avtomobilskega sektorja ter z izvajanjem skupnih in dopolnilnih razvojnih aktivnosti svojim članom odpiral nove razvojne in tržne priložnosti ter zmanjševal tveganja velikih tržnih in tehnoloških premikov v prihajajočem obdobju (Letno poročilo GIZ ACS 2003, 2003).

4.2. AKTIVNOSTI IN PROJEKTI ACS

Projekti ACS so med seboj povezani in prispevajo pomemben del k oblikovanju ciljne strukture grozda. V okviru strateškega projekta so potekale ključne aktivnosti razvoja grozda: vzpostavitev delovanja pisarne grozda in s tem vzpostavitev osrednje komunikacijske točke grozda, razvoj notranje organizacije, spremljanje napredka projekta, vključevanje novih članov, vzpostavljanje dialoga z organi ekonomskega okolja ter državnimi organi in drugo. Poleg tega projekta potekajo vzporedno s tem še naslednji skupni infrastrukturni projekti (Letno poročilo ACS 2003, 2003, str. 16):

1. Promocija
2. Identifikacija razvojno raziskovalnih projektov in dobaviteljske verige
3. Skupna razvojno raziskovalna in kakovostna infrastruktura
4. Usposabljanje in izobraževanje
5. Kakovost in poslovna odličnost
6. Informatika

V nadaljevanju sledi opis infrastrukturnih projektov (Prodan et al., 2004; Poslovni načrt GIZ ACS 2005, 2005):

1. Promocija

S skupnim trženjem in promocijo naj bi Slovenski avtomobilski grozd prispeval k povprečni rasti prodaje na zaposlenega pri članih iz povprečnih 5,4% za preteklo triletno povprečje, na rast 8% letno. Prav tako pričakujejo tudi rast dodane vrednosti na zaposlenega, in sicer iz povprečno letne rasti 6,25% za preteklo triletno obdobje, na letno rast 9%.

Aktivnosti na tem področju so: skupna udeležba na sejnih, skupne predstavitve ponudbe grozda proizvajalcem vozil in sistemskim dobaviteljem (Magna Steyr, Volvo, Renault-Revoz, PSA, Ford, Scania), časopisne ter internetne objave, informativna gradiva, predstavitveni katalog ponudbe proizvodov in storitev članov grozda, vzpostavljanje in vzdrževanje stikov in izmenjava strokovnih informacij z nacionalnimi združenji in regionalnimi grozdi bližnjih sosednjih držav, pripravljanje programov promocij za pospeševanje prodaje na ravni grozda.

2. Identifikacija razvojno raziskovalnih (RR) projektov in dobaviteljske verige

Podjetja morajo sprejeti pravila obnašanja na področju skupnih razvojno – raziskovalnih projektov in te projekte tudi identificirati oziroma podajati svoje predloge. S temi predlogi se je grozd kot celota prijavil na javne razpise za dodeljevanje razvojnih spodbud na Ministrstvu za gospodarstvo. Gre za projekte: Mehatronika – regulacija žarometov, nastavljeni pedalni sklop, start rele, nemehanski pretični mehanizem, skupna ponudba komponent ACS za vozila – npr. projekt X44 Revoz. Na področju dobavnih verig gre za optimizacijo nabave materiala in merilne opreme.

3. Skupna razvojno raziskovalna in kakovostna infrastruktura

Skladno z drugimi projekti so v Slovenskem avtomobilskem grozdu projektne skupine, ki so:

- evidentirale razpoložljive RR infrastrukture pri članih grozda,
- kreirale baze podatkov o skupni RR infrastrukturi,
- iskale možnosti skupnih investicij,
- združevale skupne RR infrastrukture v skupne razvojne projekte,
- določile pravila koriščenja skupne RR infrastrukture,
- skrbale za spoznavanje med člani projektne skupine.

4. Usposabljanje in izobraževanje

Za dobro usposobljenost so potrebna kvalitetna znanja, ki jih je potrebno neprestano izpopolnjevati in nadgrajevati. Delo projektne skupine je temeljilo na raziskavah potreb članov grozda po usposabljanju. Nakazane potrebe so pokazale zanimanje za 30 tematskih sklopov z 2050 udeleženci izobraževanja, denimo standard ISO TS 16949, proces nenehnih izboljšav, vodja projekta, ergonomska delovna mesta, sinergije v nabavi itd. Podjetja pričakujejo veliko pomoč s strani Slovenskega avtomobilskega grozda in njene pisarne in od institucij, kot so Univerza v Ljubljani – Fakulteta za strojništvo, TECO in PINT.

5. Kakovost in poslovna odličnost

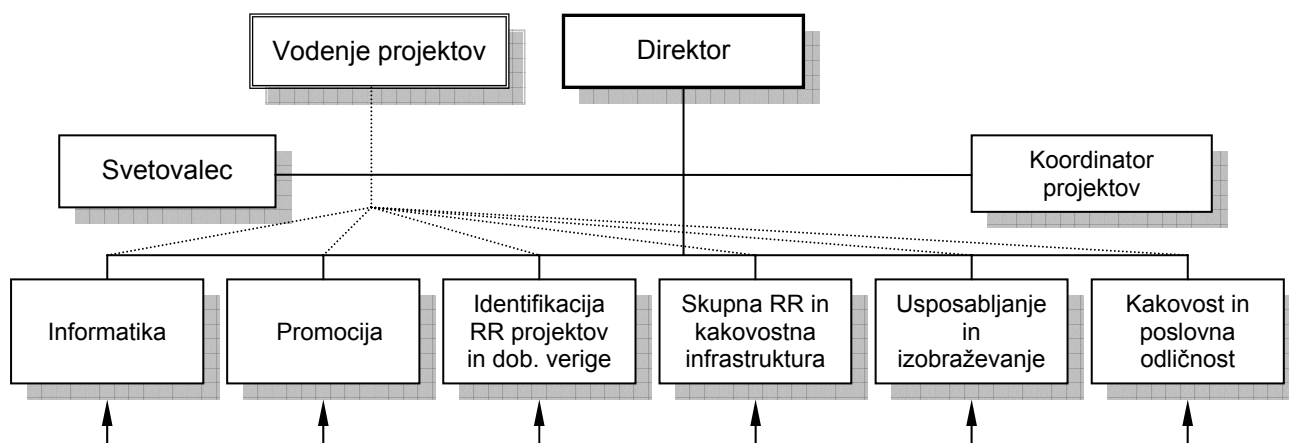
Namen projektne skupine je pomagati članicam vzpostaviti sisteme kakovosti po zahtevah avtomobilske industrije in doseči poslovno odličnost v evropskem merilu ter s tem povečati konkurenčnost podjetij članic. Aktivnosti tega projekta so:

- identifikacija potrebnih znanj s področja kakovosti in poslovne odličnosti,
- izdelava seznama zahtev in potrebnih dokumentov za posamezne faze razvojnih projektov grozda, ki bodo v skladu z zahtevami avtomobilske industrije, s čimer bo zagotovljena kakovost končnega novega izdelka,
- samoocena in benchmarking podjetij v grozdu,
- identifikacija potrebne programske opreme za podporo kakovosti in poslovne odličnosti.

6. Informatika

Ta projekt zagotavlja infrastrukturne pogoje za delovanje grozda z vzpostavitvijo mreže med člani, drugimi posredno ali neposredno vključenimi organizacijami in širšo javnostjo. V ta projekt je vključeno oblikovanje baze podatkov o razpoložljivih tehnologijah pri članih, za avtomobilsko dobaviteljsko industrijo zanimivih tehnologij, o ponudbi orodij, strojev in naprav za potrebe avtomobilске dobaviteljske industrije, povezovanje z obstoječimi bazami podatkov o slovenskih znanstvenih, raziskovalnih in strokovnih ter svetovalnih institucijah.

Slika 10: Prikaz organizacije (infrastrukturnih) projektov ACS



Vir: Letno poročilo ACS 2003, 2003, str. 16

Do sedaj omenjeni projekti spadajo v skupino t.i. infrastrukturnih projektov, ki so grozdu ACS omogočili postavitev kakovostne organizacije ob podpori ustrezne infrastrukture. Seveda pa za prihodnji razvoj grozda ACS ti projekti niso dovolj. Potrebni so oziroma bodo **mednarodni razvojni projekti**, ki v sebi nosijo duh krepitve inovacijske sposobnosti članic. Sofinanciranje teh mednarodnih razvojnih projektov ni več omejeno le na Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije, temveč gre za evropske sklade za regionalni razvoj, sklad skupnosti Interreg ali sklad šestega okvirnega programa EU.

Na osnovi ugotovitve članov ACS-a, da je možno položaj slovenskih dobaviteljev avtomobilski industriji izboljšati le s pomočjo skupnih vlaganj ter s tesnejšim sodelovanjem med gospodarsko in akademsko sfero, je ACS v letu 2004 začel svoj doslej najpomembnejši razvojni projekt "Policentrični tehnološki center kot mednarodni inovativni sistem slovenske avtomobilске dobaviteljske industrije" (v nadaljevanju PTC). V okvirju tega cilja je grozd ACS dne 7. julija 2004 oddal na javni razpis Ministrstva za gospodarstvo vlogo z gornjim nazivom, ki je bila sprejeta v sofinanciranje. S PTC želi ACS izkoristiti priložnost za pridobitev sredstev iz Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESSR) za spodbujanje razvoja inovacijskega okolja (ACS novice, št. 2-3, 2004, str. 10):

- novih materialov,
- uvedbo novih tehnoloških postopkov,
- razvojem mehatronike ter prenosom znanja.

Od začetnega projekta pričakuje ACS pomembne učinke na področju inovacij, ki so v globalizirani avtomobilski industriji edino zagotovilo za nadaljnjo konkurenčnost in razvoj.

V konzorciju sodeluje devet (9) gospodarskih družb: AET Tolmin d.o.o., ATOTECH Podnart d.d., CIMOS d.d., EMO Orodjarna d.o.o., ISKRA Avtoelektrika d.d., ISKRA ISD d.d., ISKRA Mehanizmi d.d., LIV Plastika d.o.o. in TPV d.d. ter tri razvojno-raziskovalne institucije: Fakulteta za strojništvo, Ljubljana, Naravoslovnotehniška fakulteta, Ljubljana in Fakulteta za informatiko Univerze v Mariboru.

PTC je mednarodni inovativni sistem, ki združuje in povezuje gospodarsko in akademsko sfero ob podpori ministrstev. Vsak od udeležencev je usmerjen v svoje specifično področje, hkrati pa sinergijsko prispeva k celoti. PTC zagotavlja možnosti za upoštevanje postavljenih izhodišč in doseganje zastavljenih ciljev, ki izhajajo iz projekta kot celote. Z njegovo uresničitvijo bo omogočen kvaliteten razvoj slovenskih avtomobilskih proizvajalcev tako na lokalni, regionalni, državni in mednarodni ravni. Novi projekt namreč predvideva policentrični razvoj RR dejavnosti, kar je osnova skupnim projektom, ki bodo zagotovili uspešen razvoj te industrije v prihodnje, krepili njeno gospodarsko moč v državi ter njeno konkurenčno sposobnost na mednarodni sceni. S politehničnim tehnološkim centrom bo zagotovljena dobra oskrba, dostopnost in razmestitev ključnih virov raziskav in razvoja v Sloveniji.

Policentrični tehnološki center je na razpolago obstoječim, novim, domačim, tujim, malim, srednjim in velikim podjetjem z visokim tržnim potencialom, kot tudi akademski sferi. S svojim delovanjem naj bi PTC bistveno pripomogel, da se bodo domači proizvajalci delov lahko kar najhitreje uveljavili kot razvojni in sistemski dobavitelji na zahtevnem trgu avtomobilske industrije. S tem pa bodo lahko proizvajali in tržili izdelke z višjo stopnjo sestavljenosti in posledično z višjo dodano vrednostjo za globalne proizvajalce vozil (na izbranih segmentih oz. tržnih nišah). ACS bo imel pri tem pomembno vlogo koordinatorja.

Kateri so glavni cilji projekta PTC do leta 2008, nam prikazuje tabela 9:

Tabela 9: Glavni kvantitativni cilji PTC-ja

Število usposobljenih RR centrov	3
Število novih delovnih mest	295
Število novih inovativnih materialov	5
Število novih tehnologij in procesov	5
Število novih visoko tehnoloških proizvodov:	30
Povprečno znižanje stroškov kakovosti	-10%
Skupni projekti z akademsko sfero	40

Vir: ACS, 2004

Število projektov grozda ACS narašča skozi vsa leta od ustanovitve pa do danes, kar prikazuje tudi spodnja tabela.

Tabela 10: Projekti grozda ACS v obdobju 2001-2005

Leto	2001	2002	2003	2004	2005
<i>št. projektov</i>	0	15	17	20	25

Vir: Poročilo o evalvaciji grozdov, 2004

Pogoj za začetek skupnega projekta je sodelovanje vsaj ene R&R institucije ter treh podjetij. Naloga ACS je le pospeševanje začetnih aktivnosti sodelovanja, nadaljnji proces izvajanja projektov pa je odgovornost samo na strani podjetij/institucij, kjer pa vloga ACS ni več zaznana. V grozdu so zasledili, da se veliko število skupnih projektov med člani izvaja brez vednosti ACS, vendar pa je znano, da je ACS poglavitni pospeševalec v tem sodelovanju, s čimer je seveda izpolnjena vloga grozda kot katalizatorja.

Z vidika grozda ACS se največje koristi za podjetja kažejo v:

- prenosu učenja ter znanja,
- izkušnjah in poglobitvi sodelovanja (horizontalno in vertikalno), kar daje možnost nadaljnjega sodelovanja na drugih projektih oziroma združitve moči na področjih, kjer so dobavitelji avtomobilski industriji najboljši.

Sodelovanje pa omogoča nadaljnji proces specializacije točno določenih področij ter s tem zasledovanje trendov avtomobilske dobaviteljske industrije.

4.3. ACS DANES IN JUTRI

ACS je gospodarsko interesno združenje, ki v interesu svojih članov, ti predstavljajo blizu 80% slovenske avtomobilske dobaviteljske industrije in približno enak delež raziskovalnih in razvojnih potencialov avtomobilske dejavnosti, promovira skupno ponudbo, vzpostavlja stike z novimi kupci ter s potencialnimi razvojnimi in industrijskimi partnerji ter spodbuja in povezuje člane pri izvajanju razvojnih projektov za višjo konkurenčnost.

ACS načrtuje in izvaja aktivnosti s strategijo, da bi s svojimi člani postal razvojno intenzivna in zanesljiva mreža dobaviteljev za globalne proizvajalce vozil na izbranih segmentih, z izdelki višje stopnje sestavljenosti in posledično višje dodane vrednosti.

To strategijo je doslej uresničil zlasti s predstavitvami več svetovnim avtomobilskim proizvajalcem in sistemskim dobaviteljem, pritegnil njihove razvojne in nabavne strokovnjake k podrobnejšim analizam usposobljenosti dobaviteljev in tako vplival na povečanje obsega njihovih nabav v Sloveniji. Razviti so že bili prvi skupni proizvodi v ožjih skupinah članov (podjetij in fakultet oz. RR institutov) ter uvedena deficitarna tehnologija površinske zaščite za potrebe slovenskih dobaviteljev.

Na področju internacionalizacije delovanja je ACS vzpostavil mrežo povezav z avtomobilskimi grozdi v EU ter avtomobilskimi razvojnimi in trgovinskimi združenji v svetu kot je denimo sklenjena pogodba z združenjem SATA¹⁷ iz Shanghai-a na Kitajskem, ki članom grozda ACS omogoča pomoč pri vstopu na ta hitro rastoči trg. V Moskvi pa deluje inženiring biro, katerega ustanovitelja sta ACS in tamkajšnje združenje NAPAK (proizvajalci avtomobilskih komponent Ruske Federacije), s ciljem zagotavljanja prenosa tehnologij in proizvodnje za potrebe ruskega trga, ki prav tako spada med najhitreje rastoče svetovne trge (www.acs-giz.si, 2005).

Povezovanje z evropskimi avtomobilskimi grozdi v projektu NEAC poteka z namero poglobljanja specializacije in izpostavljanja značilnih prednosti avtomobilskih regij v evropski dobaviteljski ponudbi. Sodelovanje in strokovna pomoč grozdom v Jugovzhodni Evropi, ki jo nudi ACS, služi razširjeni industrijski kooperaciji v tem delu Evrope ("SouthEast Europe automotive region") in povečanju deleža proizvodov višje stopnje sestavljenosti pri slovenskih avtomobilskih dobaviteljih.

ACS je aktivni član v združenju evropskih proizvajalcev komponent CLEPA in v evropski mreži avtomobilskih kompetenc, kjer je ACS zadolžen za oceno in izbor tehnologij, ki bodo služile oblikovanju skupne tehnološke platforme.

S sodelovanjem z evropskimi avtomobilskimi grozdi in mrežami za pospeševanje kooperacij med člani na poslovnih konferencah in forumih, z aktivnim članstvom v CLEPA, je ACS bil in ostaja promotor slovenske industrije, ki je širšemu krogu kupcev v avtomobilski panogi žal še vedno premalo znana. ACS je postal zaželen partner v EU projektih 6. okvirnega programa in pobude skupnosti Interreg 3C.

Na razvojnem področju ACS koordinira izvajanje projekta PTC (policentrični tehnološki center kot inovativni sistem slovenske avtomobilске dobaviteljske industrije), ki je usmerjen v RR dejavnost za nove izdelke, materiale in tehnologije ter v investicije v raziskovalno in razvojno opremo. Njegov cilj je izboljšanje inovacijskega okolja za višjo inovativnost avtomobilskih komponent ter konkurenčnost v tehnologiji.

Tekoče informiranje članov o novostih v razvojnih gibanjih dejavnosti v sosednjih državah, v EU in v svetu ter o novih razvojnih in poslovnih priložnostih je postalo stalna praksa. Za medsebojno izmenjavo dobrih izkušenj služijo delavnice in letna posvetovanja ACS.

Ob vsem navedenem se z dopolnilnim izobraževanjem in usposabljanjem na specifičnih področjih dejavnosti zaokrožuje, po nekaterih vzorih v svetu, zgledno sektorsko industrijsko in RR storitveno, medpodjetniško, mrežno povezovanje v slovenski avtomobilski dobaviteljski industriji. Vsak član, industrijski ali raziskovalni subjekt, pa v ACS najde del komplementarnih storitev, ki bi mu sicer bile težje dostopne in praviloma tudi dražje.

¹⁷ SATA je okrajšava za kitajsko avtomobilsko združenje: Shanghai Automotive Trade Association

Sicer so si v grozdu ACS zadali naloge za naslednje obdobje s ciljem zagotavljanja nadaljnjega razvoja in organske rasti grozda in njegovih članov (ACS, 2005):

- Nadaljnja internacionalizacija
- Črpanje sredstev iz naslova strukturnih skladov EU in prijava na razpise okvirnih programov EU (6. okvirni program in pobude skupnosti Interreg 3C).
- Preskok v smeri tehnologij, ki bodo ključne v prihodnosti.
- Prehod iz virtualnih podjetij v investicije, potrebno zagotoviti prioriteto projektom grozdov.
- Nadaljnji razvoj notranje organizacije.

Na ustvarjenih temeljih delovanja, v doslej razviti informacijski in komunikacijski infrastrukturi ACS, znotraj članstva in v svetu, pridobljeni veljavi v domači strokovni, poslovni in širši javnosti ter ugledu pri sogovornikih oziroma institucijah v tujini, se bo v naslednjih letih ACS moral usposobiti za pomoč pri:

- a) krepitvi inovacijske moči svojih članov
- b) izrabi priložnosti za obogatitev ponudbe programskih nosilcev (razvojnih in sistemskih dobaviteljev v ACS)
- c) vlaganjih v ljudi in njihovo znanje ter usposobljenost za visoko konkurenčnost.

V te namene bo nadaljeval s skupnimi razvojnimi projekti doma (PTC in drugi) in EU (NEAC in podobni), zlasti tistimi, ki bodo uživali nacionalno in mednarodno materialno in drugo podporo, predvsem s ciljem uresničevanja Lizbonske strategije.

V okviru možnosti bo spodbujal tudi nove korporacijske, mednarodne in domače povezave za združevanje potencialov za večje premike v razvoju in konkurenčnosti. Saj intenzivna procesa, (i) prenašanje razvojnih in proizvodnih kompetenc od proizvajalcev vozil (OEM) na dobavitelje in (ii) zmanjševanje števila dobaviteljev terjata tudi pravočasno tovrstno ukrepanje.

Nadaljeval bo s širjenjem mreže s kupci (proizvajalci vozil in sistemskimi dobavitelji), z dobavitelji, grozdi, združenji in razvojnimi centri ter s hitro in kakovostno informacijsko podporo svojim članom in pospeševal razvojne in proizvodne kooperacije znotraj in zunaj EU. Nadalje bo zagotavljal odličnost v delovanju grozda kot nacionalne oziroma regionalne dobaviteljske baze.

V Sloveniji pa si bo glede na pomemben delež avtomobilske dobaviteljske in avtomobilske industrije v gospodarski strukturi in z ozirom na njen pomen v konkurenčnosti nacionalnega gospodarstva prizadeval za zadostno in kakovostno izobraževalno in raziskovalno infrastrukturo za to industrijo kot tudi za druge mednarodno primerljive ekonomske pogoje poslovanja.

5. RAZISKAVA O VPLIVU GROZDA ACS NA KONKURENČNOST SLOVENSKE AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE

5.1. NAMEN RAZISKAVE IN PREDSTAVITEV VPRAŠALNIKA

Kot sem že uvodoma omenil, je bil namen moje raziskave pridobiti ocene in mnenja nekaterih vidnih članov avtomobilskega grozda glede dosedanjih izkušenj s članstvom v grozdu in predlogov za izboljšanje delovanja grozda v prihodnje.

Osnovno vprašanje, na katerega sem skušal v raziskavi odgovoriti, je bilo, ali je sodelovanje v avtomobilskem grozdu pozitivno vplivalo na krepitev konkurenčnih sposobnosti njegovih članov. Pri tem me niso zanimale le kvalitativne ocene učinkov sodelovanja v grozdu temveč tudi kvantitativne, ki se kažejo v konkretnih učinkih na kriterije poslovanja (novi kupci, novi posli, nova povpraševanja in novi potencialni partnerji-kupci). Mislim, da je do takšnih podatkov lažje priti v primeru, ko je raziskava skoncentrirana na analizo le enega grozda in njegovih članov.

Seveda sem v analizo vključil klasična vprašanja, ki jih lahko najdemo v praktično vseh predhodno opravljenih raziskavah s tega področja. Denimo: razlogi za vključitev v grozd, pričakovana in dejanska področja sodelovanja, učinki grozdenja, ovire pri grozdenju, možnosti o izstopu iz grozda ipd. Namen je bil rezultate te raziskave primerjati s predhodno opravljenimi in na ta način ugotoviti, ali je zaznati kakovostne premike v delovanju in razumevanju delovanja grozdov s strani članov. Prav tako me je zanimalo, ali so dosedanje kritike na račun delovanja grozdov, o katerih je moč v zadnjem času veliko slišati in brati v različnih medijih, upravičene, vsaj ko gre za primer slovenskega avtomobilskega grozda ACS.

V zadnjem delu vprašalnika me je zanimalo, kako sogovorniki ocenjujejo dosedanje rezultate ukrepov industrijske politike splošno in na področju spodbujanja grozdenja podjetij s ciljem povečevanja konkurenčnih sposobnosti slovenskega gospodarstva.

Vzporedno s tem me je zanimalo, kakšen je vpliv sodelovanja podjetij v razvojnem projektu novega vozila Renault (s kodno oznako X44) na njihovo rast in razvoj. In dalje, ali so bila izbrana podjetja nominirana za dobavitelje 1. in 2. reda na projektu X44 tudi zahvaljujoč članstvu v grozdu ACS. Končno je to tudi priložnost, da se naredi kratka analiza pozitivnih "eksternih" učinkov tako velikega in pomembnega razvojnega projekta na razvoj slovenskega gospodarstva (ne le industrije, temveč tudi storitvenega sektorja), saj je bilo v medijih pogosto slišati določene pomisleke o upravičenosti državne pomoči (subvencije v višini 10% celotne investicije, ki je ocenjena na cca. 400 mio €) projektu novega vozila X44, ki se bo izdeloval v novomeškem Revozu. To je namreč ena prvih državnih subvencij in hkrati največja doslej, namenjena podjetju, ki ni v težavah in zato ne predstavlja grožnje socialnemu miru neke regije.

Opravi sem devet osebnih (kvalitativnih) intervjujev v obdobju med aprilom in julijem 2005, od tega s predstavniki sedmih podjetij, fakultete za strojništvo in z direktorjem pisarne grozda ACS. Poleg osebnih intervjujev so nekateri sogovorniki vzporedno z intervjujem izpolnili vprašalnik, ki je bil nekoliko prilagojen v primeru intervjujev s predstavnikoma pisarne grozda in fakultete. Zapiski intervjujev se nahajajo v prilogi št. 3 magistrskega dela.

Vprašalnik za podjetja sem razdelil na 2 tematska sklopa:

I. raziskava o učinkih grozda ACS na razvoj njegovih članov,

II. vpliv projekta novega vozila X44 v Revozu na razvoj grozda ACS in njegovih članov.

V primeru, da vprašani sogovorniki ne bi najbolje razumeli, sem vprašanjem (odprtega tipa) dodal tako imenovana vodila (kjer so mi bile v pomoč predhodne raziskave s tega področja, predvsem evalvacija iz leta 2004), s katerimi sem jih po potrebi (ne nujno) usmerjal, da bi lažje izluščili bistvo posameznega vprašanja.

Oba tematska sklopa vprašalnika sta predstavljena v prilogi številka 1, medtem ko se vprašalnik, prilagojen za pisarno grozda in fakulteto, nahaja v prilogi št. 2.

5.1.1. METODOLOGIJA ANKETIRANJA

Čas izvedbe: skladno s terminskim planom izdelave magistrskega dela je bila anketa med izbranimi slovenskimi podjetji avtomobilske dobaviteljske industrije in institucijami izvedena v mesecih med aprilom in julijem 2005.

Način izvedbe: anketiranje je potekalo na osnovi osebnih intervjujev. Zato je tudi vzorec izbranih intervjuvancev temu primerno manjši, kot bi bil v primeru klasičnih intervjujev, ki so denimo poslani na številne naslove po pošti. Razgovori, katerih namen je pridobiti vsebinsko poglobljene in kvalitativne ocene sogovornikov na zastavljena vprašanja iz ankete, so posneti na diktafon. S tem se omogoči kontinuiteta intervjuja, kar pomeni, da ni morebitnega motečega prekinjanja intervjuvanca (kar vodi do izgube »rdeče niti« razgovora), in da je s tem bistveno lažja in kakovostnejša analiza dobljenih odgovorov. Njihova vsebina in zaključki so predstavljeni v sinteznem poročilu ankete, v predzadnjem poglavju magistrskega dela. Zapisnik intervjujev je del priloge 3 magistrskega dela.

Ciljna skupina anketirancev je najvišji management večjih, srednjih in malih slovenskih podjetij¹⁸. Gre za naslednja podjetja in ustanove: CIMOS Koper, HIDRIA AET Tolmin in Rotomatika Spodnja Idrija, LIV Plastika Postojna, TPV Novo mesto, SEP Šentrupert, Presek Slovenska vas in pisarno grozda ACS v Ljubljani ter Fakulteto za strojništvo v Ljubljani.

¹⁸ Gre za slovenska podjetja, dobavitelje avtomobilske industrije, ki so bodisi člani slovenskega avtomobilskega grozda ACS in/ali drugih interesnih združenj

Oblika vprašalnika: Uporabljeni vprašalnik je smiselno razdeljen na vsebinske sklope. Obenem je vprašalnik prilagojen različnim intervjuvancem. Nekatera vprašanja, ki so namenjena podjetjem, so bodisi izpuščena bodisi prilagojena v primeru vprašalnika, namenjenega pisarni grozda ali podporni instituciji. Ob tem sem upošteval vsa pravila glede jasnosti vprašanj ter primerno dolžino trajanja anketiranja. Vprašalnik je oblikovan v logičnem zaporedju, pri čemer se začne z navedbo splošnih in lažjih vprašanj (npr. ali ste član grozda, če da, katerega in koliko časa). Vzporedno s tem je pri oblikovanju vprašanj upoštevano načelo veljavnosti, merljivosti in objektivnosti.

Za vrednotenje odgovorov je, kjer je to možno in smiselno, uporabljena Likertova 5 stopenjska lestvica, ki pri določevanju pomembnosti vpliva dejavnikov vsebuje naslednje možnosti (npr. pri vprašanju: » Kakšen vpliv ima po vašem mnenju povezovanje v grozd ACS na dolgoročno rast vašega podjetja ? «):

od (1) »zanemarljiv«, (2) »majhen«, (3) »zmeren«, (4) »precejšen«, do (5) »ključni«.

Praviloma naj bi pri vseh vprašanjih sledila kvalitativna ocena vsebine in utemeljitev odgovora na zastavljeno vprašanje (odvisno od volje intervjuvanca). V tem primeru je dobljeno število točk za posamezen tip odgovora (dejavnik) rezultat števila odgovorov in rangiranja odgovora. To pomeni, da odgovori, ki se ne ponovijo, niso upoštevani v analizi dejavnikov, ker izražajo le posamezna mnenja sogovornikov in so kot taki lahko tudi posebej citirani v besedilu istega poglavja. Prvi pogoj je torej načelo ponovljivosti dobljenih odgovorov (vsebinsko enak odgovor se mora pojaviti vsaj dvakrat). Na doseženo število točk potem vpliva rangiranje odgovora po pomembnosti (npr. 5 točk za prvo mesto po pomembnosti navedbe, 4 točke za drugo, 3 za tretje itn.). Skupno doseženo število točk za določen odgovor oziroma dejavnik je večje, čim večkrat se ponovi v odgovorih in čim višje po pomembnosti je odgovor naveden oziroma rangiran.

Vprašalnik ne obsega več kot štiri strani. Namen nekoliko krajše ankete je, da anketirancev ne preobremenjujem s pretirano količino zahtevanih podatkov oziroma da nanje ne ustvarjam časovnega pritiska. Tako pridobljeni odgovori so lahko potem bolj premišljeni in podajajo stvarnejša in objektivnejša mnenja anketiranih oseb.

V vprašalniku sem uporabil metodo vsebinsko poglobljenega intervjuja (angl.: depth interview), ki temelji na odprtih vprašanjih (angl.: open-ended questions). Na ta način sem z intervjujem želel doseči, da intervjuvanec svobodno izrazi svoje mnenje oziroma stališče o določeni zadevi. Kot že rečeno, gre za odprta vprašanja, kar vodi do ti. pol-strukturiranega, poglobljenega intervjuja. To pomeni, da je intervju potekal na osnovi nabora vnaprej določenih odprtih vprašanj (enakih za vsa podjetja, nekoliko prirejenih za pisarno), pri čemer so intervjuvanci lahko dodajali poljubne pripombe, pojasnila ali mnenja o obravnavani tematiki. Iz tega razloga lahko vrstni red vprašanj varira od intervjuja do intervjuja (od tod pol-strukturiranost vprašalnika).

Svoboda pri podajanju odgovorov, ki je omogočena intervjuvancu v okviru poglobljenega intervjuja, prinaša s seboj svoje prednosti in slabosti (Churchill A.

Gilbert Jr., 1996). S tem, ko intervjuvane osebe ne omejujemo v svojem podajanju odgovorov, lahko izkušen spraševalec na ta način pridobi bolj natančno, celovito in kakovostno sliko o resničnem mnenju vprašanega o neki zadevi. To je še posebej pomembno, ko gre za ti. družbeno občutljive teme (v našem primeru npr. ko gre za vprašanje ocenjevanja učinkovitosti vladne gospodarske politike na področju spodbujanja konkurenčnosti slovenskega gospodarstva). Seveda po drugi strani vsebinsko poglobljeni intervjuji zahtevajo polno sodelovanje in koncentracijo intervjuvanca, prav tako pa izvedba tovrstnih intervjujev in potem študija odgovorov (v primerjavi z zaprtimi vprašanji) zahteva več časa in dela. Iz tega razloga prav tako ni možno izvesti velikega števila intervjujev (statistično gledano vzorec ni dovolj velik oziroma reprezentativen), če pa že, bi bilo potrebno angažirati več oseb, ki bi vodile intervjuje. To ni le dražje, temveč vodi do problemov v smislu analize in interpretacije dobljenih odgovorov, ki izhajajo iz subjektivnega ocenjevanja različnih oseb, kar potem postavlja pod vprašaj zanesljivost in veljavnost rezultatov analize. V našem primeru tega problema ni, ker je oseba, ki je izvedla intervjuje, vedno ista.

5.2. VZOREC IZBRANIH PODJETIJ IN USTANOV

V raziskavi sem opravil 7 poglobljenih intervjujev s člani grozda (sogovorniki so predstavniki vrhnjega menedžmenta), ki predstavljajo okoli 15% vseh članov in pa intervju s samo pisarno grozda ACS. Izbrana podjetja spadajo med mala, srednja in velika podjetja. Vsa izbrana podjetja tako ali drugače poslovno sodelujejo tudi z Revozom, bodisi kot današnji dobavitelji 1. ali 2. reda bodisi kot razvojni dobavitelji na projektu novega vozila. Poleg tega sem vključil v raziskavo tudi predstavnika podporne institucije, Fakulteto za strojništvo v Ljubljani. Na ta način sem želel v največji možni meri zajeti v vzorec čim širši spekter članov grozda, na podlagi katerega bi lahko dobil verodostojno povratno informacijo o učinkovitosti delovanja grozda ACS.

Seznam izbranih podjetij in sogovornikov po abecednem vrstnem redu in njihovi osnovni podatki se nahaja v prilogi 1. V skladu s soglasjem vseh sogovornikov, za kar se jim posebej zahvaljujem, sem zapiske intervjujev navedel v poglavju 3.

Iz osnovnih podatkov izbranih podjetij (namenoma sem izbral le dva tipična: promet in število zaposlenih) je moč na enostaven način razbrati, da so med njimi tako mala (npr. Presek d.o.o.), kot srednja (SEP d.o.o.) in velika (skupina CIMOS ali podjetji iz korporacije HIDRIA) uspešna slovenska industrijska podjetja, dobavitelji avtomobilski industriji. Eno izmed njih, SEP d.o.o., je bilo letos proglašeno za slovensko bronasto gazelo glede dosežene stopnje rasti obsega poslovanja za leto 2004.

5.3. ANALIZA IN REZULTATI RAZISKAVE

V intervjujih s predstavniki članov in pisarne grozda ACS sem obravnaval naslednja področja, ki zadevajo delovanje grozda.

5.3.1. GLAVNI RAZLOGI ZA VKLJUČITEV V GROZD ACS

Med razlogi, zaradi katerih so se podjetja iz izbranega vzorca članic ACS vključila v grozd, sem na podlagi analize dobil šest najpogostejše omenjenih odgovorov oziroma faktorjev, ki so prikazani v tabeli 11 glede na kriterij pomembnosti. Pri tem na splošno med dejavniki nisem upošteval mnenj, ki so se pojavila zgolj kot posamično mnenje člana, sem pa jih v določenih primerih posebej izpostavil oziroma citiral.

Po mojem mnenju je zelo pozitivna ugotovitev, da so sogovorniki kot najpomembnejši razlog za vključitev v grozd ACS navedli prav možnost razvoja in trženja kompleksnejših izdelkov in sklopov z višjo dodano vrednostjo, kot rezultat timskega dela in skupnega nastopa v okviru grozda.

Kot je dejal eden od sogovornikov, je dejstvo, da danes slovenski dobavitelji avtomobilske industrije v povprečju izdelujejo in tržijo relativno zelo enostavne sestavne dele, z malo vloženega lastnega znanja in posledično z relativno nizko dodano vrednostjo. To se kaže v praksi v tem, da imamo v Sloveniji danes v tej panogi le peščico podjetij, ki spadajo v skupino tako imenovanih »Tier 1«¹⁹ dobaviteljev, ki imajo kompetence tudi na razvojnem področju in so globalno prisotni. Preboj v smeri bistvenega dviga nivoja znanja in dodane vrednosti na zaposlenega je ključnega pomena za nadaljnji razvoj celotne slovenske industrije.

Zgornja ugotovitev je zato pozitivna v tem smislu, da se podjetja zavedajo tega problema, saj so na drugo mesto postavili dostop do novih velikih kupcev in trgov in nato željo in odločenost po še tesnejšem in obsežnejšem projektnem sodelovanju z akademsko sfero, ki je, kot bomo videli kasneje, bilo razvito že pred ustanovitvijo grozdov v Sloveniji in bi se razvijalo v vsakem primeru, saj podjetja v to sili konkurenčni boj za preživetje.

Tabela 11: Razlogi za vključitev v grozd ACS

<i>Dejavnik</i>	<i>Št. točk</i>
Razvoj in trženje kompleksnejših izdelkov	14
Dostop do novih kupcev in novih trgov	13
Povečano sodelovanje z nosilci znanja	13
Skupen nastop pri kandidiranju za nepovratna sredstva	12
Pridobivanje aktualnih informacij	11
Sinergije v skupni nabavi in trženju	9

Vir: Lastna raziskava, 2005

¹⁹ Tier 1 je angleški izraz za sistemske in razvojne dobavitelje 1. reda, ki so direktni dobavitelji sklopov ali modulov kupcem, proizvajalcem vozil.

Relativno nizko so sogovorniki ocenili kot razlog za vključitev v grozd prav skupno kandidiranje na javnih razpisih za nepovratna sredstva, kar ni skladno denimo z rezultati raziskave iz leta 2004 o evalviranju ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji, ki jih je izvajalo Ministrstvo za gospodarstvo v letih 2001-2003, kjer je bil ta dejavnik na prvem mestu. V tem pogledu kaže slovenski avtomobilski grozd drugačno, boljšo sliko.

V spodnjem delu lestvice se nahajata pridobivanje aktualnih informacij o dogajanju ter razvojnih trendih v branži in pa izraba sinergij na področjih skupnih nabavnih in tržnih aktivnosti članov grozda. Kot bomo videli v nadaljevanju, zadnje področje v grozdu doslej žal še ni zaživel, je pa to ena od nalog oziroma eno izmed pričakovanih članic, ki jo bo grozd v prihodnje moral udeležiti v praksi.

Seveda je potrebno tudi tu omeniti, da se odgovori manjših in večjih podjetij razlikujejo, ko govorimo o razlogih za vključitev v grozd. Nazoren je primer, ko govorimo o lažjem dostopu do novih trgov in kupcev.

Tako citiram misel predstavnika večjega podjetja, ki pravi da v avtomobilski grozd niso vstopili zaradi lažjega dostopa do trga in kupcev, ker ta »dostop« kot priznani razvojni dobavitelj 1. reda že imajo: "Vstopili smo zato, ker smo in čutimo potrebo razvijati okolje in podjetja". S tem ko so ti v prvi fazi njihov konkurenčni in uspešni (pod)dobavitelji, jim to omogoča, da v naslednji razvojni stopnji naredijo korak naprej na poti postati razvojni dobavitelj 1. reda. Gre za to, da se na ta način razvija celotna dobaviteljska veriga in posledično njeni posamezni členi (podporna industrija), velja pa tudi obratno. Iz te izjave lahko sklepamo, da je proces grozdenja za nekatere člane tudi proces, ki v sebi nosi funkcijo družbene odgovornosti.

5.3.2. NAJPOGOSTEJŠA PODROČJA SODELOVANJA V GROZDU ACS

Sogovorniki so kot najpogostejšo obliko sodelovanja navedli organizacijo in izvedbo skupnih izobraževanj za člane grozda, kar je bolj ali manj skladno z rezultati sorodnih raziskav na tem področju, saj ji sledita izvedba skupnih infrastrukturnih in razvojnih projektov ter organizacija in skupen nastop pri potencialnih kupcih (glej tabelo 12). Kot kaže naslednja tabela, so sogovorniki navedli še aktivnosti, vezane na promocijo ponudbe članov (forumi, konference, sejemski nastopi...), skupen nastop na javnih razpisih za pridobivanje nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EU in pa dostop do aktualnih informacij o dogajanjih v avtomobilski in dobaviteljski panogi in sorodnih grozdih.

Dobljeni odgovori so po drugi strani skladni z motivi za vključitev v grozd, ki so jih sogovorniki navedli, saj z ostalimi člani v grozdu največ sodelujejo prav na področjih, zaradi katerih so se podjetja tudi odločila za vključitev v avtomobilski grozd.

Zanimiva in obenem pozitivna je ugotovitev, da je tako kot pri razlogih za vključitev v grozd tudi pri področjih sodelovanja dejavnik, vezan na pridobivanje finančnih sredstev (državnih subvencij, sredstev strukturnih skladov EU...), v primeru slovenskega avtomobilskega grozda na četrtem oz. petem mestu in ne na prvih, kot je to ugotovila evalvacija ukrepov spodbujanja razvoja grozdenja v Sloveniji iz leta 2004 in zaradi katerega je bilo v javnosti dvignjenega toliko prahu rekoč, da je to bil glavni razlog za nastanek grozdov.

Nekateri izmed sogovornikov, ki so bili in so deležni tovrstnih spodbud, tega dejavnika niso izpostavili kot najpomembnejšega niti kot razlog za vključitev niti kot področje sodelovanja v grozdu. Prednost je bila dana področjem, kot so pridobivanje novih znanj (kot posledica organiziranih izobraževanj, pridobivanja aktualnih informacij, izvajanja skupnih razvojnih in infrastrukturnih projektov) in skupno nastopanje pod okriljem grozda s ciljem osvajanja novih kupcev, novih trgov ter izgradnje prepoznavnosti slovenske avtomobilske dobaviteljske industrije v svetu.

Tabela 12: Področja sodelovanja v grozdu ACS

<i>Dejavnik</i>	<i>Št. točk</i>
Organizacija in izvedba izobraževanj	22
Skupni projekti (R&R, infrastruktura)	20
Organizacija obiskov pri potencialnih kupcih	17
Skupna promocija (sejmi, forumi, konference)	14
Kandidiranje na razpisih za nepovratna sredstva	12
Dostop do aktualnih informacij	11

Vir: Lastna raziskava, 2005

5.3.3. UČINKI IN PREDNOSTI, KI JIH PRINAŠA SODELOVANJE V ACS

To vprašanje je eno bolj občutljivih, saj je težko kvantitativno ocenjevati učinke pozitivne industrijske politike na področju ukrepov spodbujanja grozdenja, še posebej, če gre za relativno kratko dobo delovanja v grozdu (npr. od 1 leta pa do največ 3,5 leta, odvisno od člana). Tako sem na osnovi poglobljenih intervjujev uporabil kvalitativni pristop in se na ta način posvetil predvsem ti. »mehkim« učinkom grozdenja, kajti pravih finančnih učinkov na kriterije poslovanja žal ni (vsaj na podlagi lastne raziskave sodeč so zanemarljivi, kar bomo videli v nadaljevanju te točke). Prav iz tega razloga bi bilo po mojem mnenju potrebno tovrstne raziskave redno ponavljati tudi v prihodnje.

Na podlagi opravljenih intervjujev sem ugotovil le 3 glavna področja učinkov, ki so bolj ali manj prisotna v vseh odgovorih oziroma se večkrat ponovijo (vsaj dvakrat).

Ostali odgovori so odražali zgolj posamična mnenja sogovornikov, zato jih v analizi nisem uvrstil med vplivne dejavnike.

Na prvem mestu med učinki grozdenja v ACS je, kot je to prikazano v tabeli 13, sodelovanje na skupnih razvojnih projektih, kot je denimo prijava projekta PTC na javni razpis MG, kjer gre za »konzorcij« devetih podjetij in treh fakultet, ki skupaj investirajo v razvojno raziskovalno opremo in konkretne RR projekte (za več informacij o projektu PTC glej poglavje 4.2). Seveda so bili prvi skupni projekti, ki so jih v grozdu ACS izvajali v obdobju 2001-2003, infrastrukturne narave, medtem ko je PTC prvi pravi skupni razvojni projekt v smeri uresničevanja vizije grozda na področju povečevanja inovativnosti slovenske industrije. Na osnovi tega je možno zaključiti, da je to v skladu z razlogi za vključitev v grozd ACS, kjer je večina kot najpomembnejši razlog navedla, da so to projekti s ciljem razvoja in trženja kompleksnejših sestavnih sklopov z višjo dodano vrednostjo.

Tabela 13: Učinki sodelovanja v grozdu ACS

<i>Dejavnik</i>	<i>Št. točk</i>
Skupni razvojni projekti ACS (npr. PTC)	15
Pridobivanje nepovratnih sredstev	6
Prenos znanja med člani	3

Vir: Lastna raziskava, 2005

Na drugem mestu je skupen nastop pri kandidiranju za nepovratna sredstva, kjer pa vsa podjetja tega dejavnika niso navedla, četudi so bila prejemnik teh sredstev. Prav tako je le en sogovornik ta dejavnik navedel kot edini konkreten učinek dosedanjega sodelovanja v grozdu ACS (pri tem dodajam dejstvo, da je podjetje član grozda ACS šele od leta 2003). Tudi v tem primeru lahko rečemo, da je ta ugotovitev skladna z razlogi, zaradi katerih so se člani vključili v avtomobilski grozd, le da je v primeru učinkov grozdenja nekoliko bolj izpostavljena. Po drugi strani pa ne moremo trditi, da je ta učinek primarnega pomena. Na podlagi dobljenih odgovorov bi rekel, da je sekundarnega pomena in da je le del prvega, najpomembnejšega učinka, ki kot rečeno predstavlja skupen nastop na razvojnih projektih grozda.

V podkrepitev pravkar omenjene trditve dodajam, da se v prvem in tretjem primeru učinkov jasno kaže, da je proces grozdenja v primeru slovenskega avtomobilskega grozda pospešil prenos znanja in izkušenj tako med podjetji in nosilci znanja kot med samimi podjetji v grozdu. S tem se lažje in hitreje odzivajo na spreminjajoče se razmere na trgih. Na osnovi odgovorov je jasno, da so učinki grozdenja močnejši za večja (vodilna) podjetja, ki imajo na voljo več kadrov in so praviloma tudi bolj aktivni člani grozda ACS.

Na vprašanje, ali je članstvo v grozdu ACS spodbudilo sodelovanje z akademsko sfero, sem dobil naslednjo povratno informacijo:

- vsi sogovorniki so odgovorili (tudi predstavnik fakultete), da je sodelovanje obstajalo že prej, neodvisno od procesa grozdenja;
- večina sogovornikov se obenem strinja, da je članstvo v grozdu nekoliko okrepilo to sodelovanje, ki pa bi se razvijalo v vsakem primeru, tudi brez članstva v grozdu.

Odgovori so seveda posledica izbranega vzorca, kljub temu pa za grozd ACS velja, da spada na tem področju med bolj uspešne grozde v Sloveniji.

Na tem mestu navajam še učinke grozdenja, kot jih vidi pisarna grozda ACS, z namenom primerjave z odgovori članov. Navedli so naslednja področja, na katerih vidijo največje učinke grozdenja in ki hkrati predstavljajo največje uspehe grozda ACS (glej prilogo 3, intervju s pisarno ACS):

- 1.) Oblikovanje skupne ponudbe slovenskih dobaviteljev (komponent, opreme in orodij, R&R storitev) in skupne predstavitve velikim kupcem (Volvo, Scania, Magna, Renault...)
- 2.) Prvi skupaj razviti sestavni deli (npr. start rele)
- 3.) Prijava razvojnega projekta PTC na javni razpis MG
- 4.) Skupen nastop na hitro rastočih trgih (JV Evrope, Rusija, Kitajska)
- 5.) Vključitev v evropske in svetovne mreže grozdov
- 6.) Promocija Slovenije kot regije avtomobilske dobaviteljske industrije

Kljub vsemu sem v osebnih intervjujih sogovornikom postavil tudi vprašanje, ali je oziroma kako je dosedanje članstvo vplivalo na kriterije poslovanja podjetja, kot denimo število novih poslov, število novih in/ali potencialnih kupcev, število novih povpraševanj. Z namenom, da skušam priti do konkretnjših odgovorov na področju, katerega učinke je sicer težko kvantitativno oceniti.

Odgovori so si bili precej enotni: do sedaj na račun aktivnosti grozda ni bilo pridobljenega nobenega novega posla oziroma novega kupca. Po drugi strani pa je približno polovica vprašanih potrdila, da so prišli do novih povpraševanj, ki predstavljajo eno od začetnih faz v procesu pridobivanja poslov pri velikih kupcih.

Zanimivo je, da sogovorniki različno ocenjujejo te rezultate, predvsem je to odvisno od tega, kaj pričakujejo od članstva v grozdu oz. kako razumejo svojo vlogo v grozdu. Predstavniki manjših podjetij to ocenjujejo kot nekaj, kar bi se moralo zgoditi, pa se še ni. Drugi, predvsem večja podjetja, ki vidijo vlogo v grozdu kot motivacijo in priložnost razvoja ostalih članov, pa to ocenjujejo kot nekaj normalnega, saj imajo direkten dostop do velikih kupcev.

Iz lastnih profesionalnih izkušenj lahko potrdim, da je pridobivanje novih poslov pri velikih kupcih v vsakem primeru (z grozdi ali brez njih) zahteven in dolgotrajen proces, ki lahko traja tudi desetletje. Vendar gre potem za posle in poslovne odnose, ki so dolgoročne in partnerske narave.

5.3.4. OVIRE PRI GROZDENJU V ACS

Kot največjo oviro pri procesu grozdenja so sogovorniki izpostavili prav pomanjkanje zadostnih virov, kjer so mišljeni predvsem človeški viri (glej tabelo 14). Zlasti je to prisotno v malih in srednjih podjetjih, kjer bodisi ni na voljo kadra oz. ta nima dovolj časa za dodatne aktivnosti, kot je aktivno sodelovanje v grozdu, bodisi ni finančnih možnosti, da bi zaposlili kader, ki bi se izključno ukvarjal prav s tem. Enako to težavo ocenjuje tudi pisarna grozda ACS. Iz tega razloga sledi ugotovitev, da so danes prav zato mala in srednja podjetja bolj ali manj pasivni opazovalci dogajanja v grozdu, kar bomo videli v naslednji točki, ki govori o dejavnikih uspeha za delovanje grozda v prihodnje.

Na drugem mestu je vsem nam znana in še vedno prepogosto prisotna zakoreninjena slovenska »majhnost« in miselnost v stilu »vrtičkarjev«, ki na splošno ni naklonjena sodelovanju. To velja tudi za slovensko gospodarsko okolje, ki po mnenju enega od vidnih predstavnikov članic, "še ni prišlo do spoznanja, da bi lahko s pomočjo povezovanja podjetij v grozde »zabili močan klin« na poti do cilja postati pomemben globalni igralec in razvojni ponudnik na nekaterih ključnih področjih (npr. družinah izdelkov na vozilu) kot posledica uspešne združitve potencialov in resursov nekaj pomembnejših slovenskih podjetij." Pri tem ni bistvena stopnja formalne oblike sodelovanja, ki je lahko povsem virtualna ali mrežna, pomembna je **ambicija**, da se izkoristijo sinergijski učinki, od katerih bi imeli korist prav vsi vpleteni. Po njegovem mnenju tiči razlog v strahu pred tveganjem, pomanjkanjem tako samozaupanja in nato medsebojnega zaupanja ob tem, da učinki niso vidni na kratek rok.

Nezaupanja med člani sicer ni več zaznati pri vseh sogovornikih, kljub temu pa je še prisotno, čeprav naj bi bilo na začetku delovanja avtomobilskega grozda dosti bolj močno kot danes. Povezano pa je prav gotovo s pravkar omenjenimi razlogi.

Tabela 14: Ovire pri grozdenju v ACS

<i>Dejavnik</i>	<i>Št. točk</i>
Pomanjkanje virov (predvsem kadrov)	14
Slovenska miselnost, ki ni dojela pomena sodelovanja in pomanjkanje ambicioznosti	12
Pomanjkanje zaupanja med člani (zlasti na začetku) in sploh zaupanje v sodelovanje	12
Učinki se ne poznajo na kratek rok, prevelika začetna pričakovanja	11
Problem diverzifikacije ponudbe, težko najti skupne projekte	10
Slabo poznavanje koncepta grozdenja	8

Vir: Lastna raziskava, 2005

Oviro predstavljajo tudi velika začetna pričakovanja nekaterih članov, saj se učinki grozdenja v ACS, tudi po izkušnjah drugod po svetu, poznajo šele na dolgi rok. Zato marsikdo izgublja voljo in elan za sodelovanje v grozdu. Vendar hkrati nekateri sogovorniki jasno priznavajo in se zavedajo dejstva, da so začetna prevelika pričakovanja normalna posledica obnašanja, ko nekdo le pasivno čaka in pričakuje, da se bo nekaj zgodilo samo od sebe. Prav zato je potrebno v vsakem grozdu skrbeti tudi za izvajanje skupnih projektov, ki prinašajo tudi kratkoročne učinke.

Diverzifikacija ponudbe in interesov je naslednja pomembna ovira. Seveda v tem primeru le ni vse odvisno samo od osebjega grozda in njegovega vodje. Kar pa bi lahko predstavniki grozda na tem mestu izboljšali, je pristop v primeru aktivnosti predstavitev skupne ponudbe grozda potencialnim velikim kupcem. Na podlagi mnenja enega od sogovornikov so bile do sedaj predstavitve končnim kupcem preveč splošne, namesto da bi bile fokusirane v nišne ponudbe. V Sloveniji namreč obstajajo določeni kakovostni nišni ponudniki, ki bi morali s pomočjo in v okviru grozda nastopati na posameznih funkcijah in ne s preširoko paleto tehnologij in nekomplementarnih izdelkov. Zato tudi ni presenetljivo, da je eden od ostalih sogovornikov dejal, da na predstavitvah pri potencialnih končnih kupcih ne sodelujejo več iz razloga, ker so preveč splošne, načelne, namesto da bi bile operativne narave.

Dejstvo je, da gre v primeru slovenskega avtomobilskega grozda za ti. konglomerat različnih podjetij z različnimi tržnimi in proizvodnimi programi, različno kadrovske močjo, različnimi interesi, idejami ipd. Iz tega sledi vprašanje, kako jih učinkovito usklajevati, kako najti skupne projekte. Kako zajezi težnje po vodstvu posameznih članic?

Pri tem velja citirati enega od sogovornikov, ki pravi, da "ne moremo pričakovati, da bo kdo drug kot članice in lastniki priznal osebju grozda vlogo, potrebno moč in avtonomijo, drugače bodo direktor grozda in njegova ekipa postali zgolj tehnično administrativni aparat v funkciji zastopanja interesov določenih družb v grozdu. Slednje za razvoj grozda ni najboljše."

Ni naključje, da je kot naslednja ovira predstavljena prav nepoznavanje poslanstva in koncepta grozdenja, ki pa v sebi nosi različne elemente; ti so navedeni v prej omenjenih ovirah (prevelika pričakovanja na kratki rok, pasivnost pri delovanju grozda, povezovanje zaradi pridobivanja nepovratnih finančnih sredstev, miselnost in razumevanje pomembnosti sodelovanja...). Grozdenje kot evolucijski proces bi moralo to skozi čas in razvojne stopnje postopoma odpravljati.

Nenazadnje omenjam zanimivo pripombo predstavnika malega podjetja, kjer kot oviro pri grozdenju v ACS zaznavajo dejstvo, da je pri delovanju grozda (posveti, konference, predstavitve kupcem...) veliko formalizma, lepih besed, splošnih predstavitev, vendar temu praviloma ne sledi konkretizacija, torej ni konkretnih rezultatov. Bolj kot pričakovanja po hitrih rezultatih je moteče to, da odgovorne na grozdu ne zanima, kaj se zgodi potem oziroma ne zahtevajo od članov povratne informacije, kaj so res dosegli. Torej manjka zaključna faza!

5.3.5. DEJAVNIKI USPEHA ZA DELOVANJE GROZDA ACS V PRIHODNJE

Med zbranimi odgovori je raziskava pokazala, da je najpogosteje omenjen dejavnik uspeha za nadaljnji razvoj grozda prav učinkovitost doseganja sinergij, ki jih grozd potencialno nudi oz. jih naj bi nudil. Tu gre za sinergije, ki so rezultat tvornega sodelovanja članic grozda na področju skupnega trženja, skupnih nabav, izgradnje verig vrednosti, skupnega nastopanja na javnih razpisih ter seveda doseganja sinergij v smislu rasti znanja, kjer gre na eni strani za področje bazičnih raziskav in na drugi strani aplikativnega znanja, ki so potem osnova za izvedbo skupnih RR projektov.

Na drugem mestu je, kot to prikazuje tabela 15, potreba po aktivnejši vlogi članic v delovanju grozda, zlasti manjših podjetij. Zanimivo je, da tudi sami člani, konkretno mala in srednja podjetja (SME) samokritično priznavajo, da niso dovolj aktivni v delovanju in so-kreiranju aktivnosti grozda ter da v ta namen ne namenjajo zadosti virov (predvsem človeških seveda), kar je povsem logično. To ne velja samo za članice, ampak tudi za grozd sam. Med odgovori je bilo prisotno tudi mnenje, da bi pisarna grozda ACS morala več pozornosti namenjati tudi »šibkejšim« članicam, da bi se bolj aktivno vključevala v povezovanje manjših podjetij npr. v verige vrednosti. Nasploh je raziskava pokazala, da so manjša podjetja veliko bolj kritična v oceni dosedanjega dela in odnosa pisarne grozda do članov, kjer nekateri člani (predvsem manjša podjetja) ne čutijo pisarne grozda kot veznega člana (ki bi se jim približal in prisluhnil) za še boljše povezovanje podjetij, temveč je vse bolj ali manj prepuščeno podjetjem samim.

Ta ugotovitev je skladna s tretjim dejavnikom, kjer je za nadaljnji razvoj grozda potreben idejni vodja z izdelano jasno strategijo razvoja grozda. Ni pomembna le širitev članstva, temveč predvsem pobude in izgradnja verig vrednosti, kjer je bilo do sedaj premalo narejenega. Projekt PTC je sicer prvi pravi korak v tej smeri. Zanimiva je tudi pripomba enega od sogovornikov, da bi se grozd kot institucija moral bolj aktivno vključevati v povezovanje podjetij v praksi (npr. po začetni fazi skupne promocije bi ga moralo zanimati, ali je prišlo do podpisa pogodb in novih poslov in če ne, zakaj ne).

Potem je tu še vedno problem medsebojnega nezaupanja, ki je žal še vedno prisoten, čeprav veliko manj kot na začetku delovanja grozda. Vsekakor ga v prihodnje po mnenju sogovornikov ne bi smelo več biti. Potrebno je dodati, da so drugi sogovorniki izrecno menili, da je ta problem nezaupanja že presežen in ga ni več čutiti v delovanju grozda. Lahko rečemo, da ta ovira počasi, a vztrajno izginja.

Izvedba čim večjega števila skupnih razvojnih projektov je prav tako na seznamu ključnih dejavnikov razvoja, in sicer po pomembnosti na 5. mestu. Izpostavljeno je bilo, da naj gre za skupne projekte, ki morajo imeti tako dolgoročne kot kratkoročne učinke. Slednji so seveda pomembni predvsem zato, ker dajejo kmalu oprijemljive rezultate, ti pa naprej predstavljajo motivacijo članom za nadaljnje angažiranje in delo, kar je seveda dobro za prihodnji razvoj vsakega grozda.

Tabela 15: Ključni dejavniki uspeha za razvoj ACS v prihodnje

<i>Dejavnik</i>	<i>Št. točk</i>
Doseganje sinergij na področju rasti znanja, skupne nabave in trženja	22
Aktivnejša vloga članic (zlasti malih podjetij)	20
Prisotnost vodje grozda z jasno strategijo razvoja ACS	17
Izgradnja zaupanja med člani	14
Izvedba skupnih razvojnih projektov (tudi s kratkoročnimi učinki)	12
Finančna neodvisnost grozda	11

Vir: Lastna raziskava, 2005

Zadnje, vendar nenazadnje je kot pomemben dejavnik za razvoj grozda izpostavljena finančna osamosvojitev grozda od državnih spodbud. Gre za zelo aktualno temo, še posebej zaradi dejstva, da je Ministrstvo za gospodarstvo (MG) napovedalo, da bo v prihodnje zaradi strogih evropskih direktiv glede dodeljevanja državnih pomoči teh pomoči manj oziroma, da ne bo več finančno podpiralo grozdov na enak način kot doslej. Čeprav je ta dejavnik šele na 6. mestu, pa se v njem skriva bistvo glede vprašanja funkcioniranja grozdov (tudi avtomobilskega grozda) v prihodnje.

Kot je dejal eden od sogovornikov, ki predstavlja eno izmed vidnih članic ACS: "Do sedaj je bilo funkcioniranje grozda sorazmerno enostavno, saj so bili prispevki oziroma članarine zanemarljivo nizki, medtem ko je MG podpiralo grozde, torej tudi ACS. Odslej bodo podjetja, članice grozdov tiste, ki bodo morale poskrbeti za financiranje in s tem funkcioniranje grozda. MG bo verjetno nehalo sofinancirati grozd in sedaj se bo res pokazalo, katere sinergije in moči bodo gnale grozd naprej. Po tem modelu bodo članice morale prispevati bistveno več, vendar bo vložek podjetij pogojevan z realizacijo konkretnih ciljev oziroma projektov! "

Zato tudi ni čudno, da so skoraj vsi sogovorniki odgovorili pozitivno na vprašanje, ali je višina finančnega prispevka (članarina) skladna z učinki, ki jih prinaša delovanje v grozdu. Razen enega, ki pravi, da to težko ocenijo, prav zaradi trenutne podpore MG.

Pomembno je dodati še mnenje predstavnika velikega podjetja, ki je izpostavil kot enega ključnih dejavnikov za razvoj grozda potrebo, da poleg države tudi lokalne skupnosti bolj kot doslej spoznajo gospodarski in širši pomen procesov grozdenja (skozi povečano gospodarsko aktivnost in nova delovna mesta) na razvoj regij in občin in ga kot takega bolj kot doslej tudi upoštevajo in podpirajo.

5.3.6. VPLIV GROZDENJA V ACS NA POVEČANJE KONKURENČNIH SPOSOBNOSTI ČLANOV

Tudi pri tem vprašanju se je izkazalo, da je težko pridobiti kvantitativne ocene, zato sem se posvetil kvalitativnemu ocenjevanju vplivov, ki jih osebni intervju tudi omogoča. Dobljeni odgovori pa so zopet pokazali razliko v dojemanju tega vprašanja, saj so manjša podjetja, ki niso še bila aktivno vključena v skupne projekte grozda, ocenila, da zaradi sodelovanja v grozdu ni zaznati nobenega izboljšanja njihovih konkurenčnih sposobnosti.

Na drugi strani so večja in/ali aktivnejša podjetja ocenila, da pozitiven vpliv na krepitev njihove konkurenčnosti obstaja, čeprav so ga ocenili dokaj previdno in na splošni ravni. Po opravljenih intervjujih sodeč ni možno dobiti skupnega imenovalca dobljenih odgovorov, zato bolj naštevam posamezne misli sogovornikov. Omenili so predvsem:

- a) da je prišlo v marsikaterem podjetju do pozitivnega premika v miselnosti, da morajo postati fleksibilnejši, dinamičnejši in hitrejši v odzivanju na spreminjajoče se razmere na trgu;
- b) da se vpliv kaže v uvajanju novih sistemskih pristopov, ki dolgoročno prinašajo dvig produktivnosti dela ter s tem večje konkurenčnosti, in
- c) pozitivno dejstvo, da je grozdenje vplivalo na večjo razpoznavnost grozda (in seveda njenih članic).

V vseh odgovorih pa je bilo čutiti, da gre pri vplivu grozdenja v ACS (ali širše) na krepitev konkurenčnih sposobnosti podjetij za nekaj, kar se ocenjuje na daljši rok in katerih rezultate je težko kvantitativno ovrednotiti. Vsekakor se da na osnovi opravljenih razgovorov zaključiti, da je ta vpliv zaenkrat **zanemarljivo majhen**.

Naslednje vprašanje iz tega sklopa je vezano na to, kakšen je vpliv grozdenja na dolgoročno rentabilno rast podjetij, članic grozda. Pri tem so sogovorniki poleg kvalitativnega opisa izbirali med možnimi odgovori po Likertovi lestvici:

od (1) »zanemarljiv«, (2) »majhen«, (3) »zmeren«, (4) »precejšen«, do (5) »ključni«.

Tudi v tem primeru je na osnovi dobljenih odgovorov sodeč možno reči, da v tem trenutku sogovorniki še ne morejo potrditi neposredne povezave (zanemarljiv vpliv danes), pričakujejo pa, da bi na daljši rok vpliv grozdenja na rast njihovih podjetij moral biti pozitiven oz. precejšen. Seveda pod pogojem, da bodo znali izkoristiti vse potencialne in možnosti, ki jih povezovanje v grozde omogoča svojim članom! Eden takih potencialov, ki danes ni še izkoriščen, je prav gotovo povečanje sinergijskih učinkov v obliki skupnih nabav in trženja.

5.3.7. OSTALE UGOTOVITVE RAZISKAVE

V poglobljenih osebnih intervjujih sem analiziral še nekaj področij, ki zadevajo poglede sogovornikov na proces grozdenja. Ugotovitve povzemam v nadaljevanju.

1.) Članstvo v grozdu ACS

Na vprašanje, ali nameravate izstopiti iz grozda ACS oz. ste kdaj o tem razmišljali, so vsi sogovorniki brez izjeme odgovorili z **NE**, kar je dobro za grozd.

Omenjam še dva različna komentarja, ki zgovorno pričata o pogledu podjetij na to vprašanje: oba pravita kot ostali, da doslej niso razmišljali o izstopu, vendar pri tem prvi dodaja, da grozd ACS zanje predstavlja nek potencial za nove poslovne priložnosti v prihodnje. Drugi pa ob tem opozarja, da bo pravo učinkovitost in zrelost potrebno še dokazati, saj državnih podpor MG ne bo več, kar pomeni, da bodo članice same morale v celoti poskrbeti tudi za finančno plat funkcioniranja grozda.

Pravkar omenjeni mnenji navajam zato, ker so bila podjetja do sedaj relativno naklonjena sodelovanju v grozdu, ne glede na njegove učinke. Verjetno tudi zato, ker je delovanje grozda finančno podpiralo MG. Pozitivno je, da podjetja (vsaj ta iz mojega vzorca) v tem smislu niso preveč neučakana in gledajo na proces grozdenja in njegove učinke kot na nekaj dolgoročnega, kot na neki potencial, ki ga še niso dovolj razvili. Tako je danes. Ali bo tako tudi jutri?

Po drugi strani pa dejstvo, da teh spodbud MG v prihodnje ne bo več, pomeni, da se bo šele zdaj zares pokazalo, kateri so tisti skupni interesi in sinergije, ki bodo grozd vodili naprej in bodo hkrati jamstvo za njegov nadaljnji razvoj. Seveda je od članic samih najbolj odvisno, ali bodo znale, hotele maksimalno izkoristiti dane priložnosti, ki jih ponuja grozdenje. S tem bo zares postalo jasno, ali gospodarsko interesno združenje kot del naziva grozda ACS tudi dejansko živi v praksi.

2.) Ali bi priporočili vključitev v grozd ACS drugim podjetjem in institucijam?

Skladno z odgovori na prejšnje vprašanje so tudi v tem primeru vsi sogovorniki brez izjeme potrdili, da bi to vsekakor storili. Nekateri so ob tem potrdili, da so prav na osnovi njihovih priporočil v grozd vstopila nova podjetja.

Zanimivo je dodati še nekaj komentarjev, ki samo dodatno potrjujejo določene ugotovitve iz prejšnjih poglavij. V odgovoru na to vprašanje je eden od sogovornikov dodal, da "ne bi priporočal sodelovanja v grozdih podjetjem, ki želijo biti v grozdu samo zato, da bi s tem dobile denar od države ali iz strukturnih skladov."

Drugi je dodal, da samo glede na trenutne izkušnje sicer ne bi priporočal drugim, naj vstopijo, vendar na koncu vseeno da, ker gre za dolgoročen pogled z vidika potencialov, ki naj bi jih grozd nudil.

Ti mnenji potrjujeta, da v grozd ACS podjetja iz raziskave niso vstopila zaradi kratkoročnih učinkov in sta v skladu s prej navedenimi razlogi za vključitev v grozd.

Predstavnik fakultete je bil še bolj nazoren v podajanju odgovora, saj je kritično dodal, da bi sodelovanje v grozdu priporočil "še posebej drugim akademskim organizacijam, pri katerih je še danes prisoten problem tako imenovane 'akademske togosti', ki je tako velika, da zavira njihov razvoj in aktivnosti v smislu sodelovanja z gospodarstvom na aplikativnih projektih, kjer je potrebna fleksibilnost in reaktivnost! "

Vsebinska zadnja misel pa nam daje vedeti, da se akademska sfera očitno še ni v celoti prilagodila novih tržnim razmeram oz. še ni v celoti dojela svojega poslanstva, v katerem mora biti bolj kot kadarkoli doslej v službi gospodarstva in ne obratno, če želi na ta način držati stik z razvojnimi trendi v svetu. Tudi v tem primeru je grozd ACS očitno odigral svojo pozitivno vlogo, saj je vanj vključenih sedem razvojno raziskovalnih institucij.

3.) Rezultati industrijske politike v Sloveniji na področju ukrepov spodbujanja grozdenja

Sogovorniki so praviloma priznali pozitivno vlogo vlade in Ministrstva za gospodarstvo, ki je v preteklosti (ko je bila ministrica dr. Petrin) tudi podprlo idejo grozdenja in omogočilo njeno izvajanje v okviru ukrepov pozitivne industrijske politike tudi v praksi. Država je torej v začetnem obdobju ustvarila pogoje za to, da bi grozdi zaživel in nekateri so dejansko zaživel (ACS je eden izmed njih).

Sedaj je na grozdih in članih samih, da upravičijo dosedanje spodbude vladne industrijske politike na področju spodbujanja povezovanja v grozde in jih izkoristijo v svojo korist in korist okolja, v katerem delujejo.

Ob tem so sogovorniki izpostavili tudi problematiko s tega področja. Kritike so bile namenjene:

- a) Dejstvu, da v okviru ukrepov spodbujanja grozdenja ni bilo definiranih jasnih ciljev in kriterijev, katerim mora grozd slediti v svojem delovanju.
- b) Vodenju bolj pozitivne industrijske politike, katere ukrepi v preteklosti so bili dokaj čudno naravnani, saj so vse preveč spodbujali manj zahtevna, delovno intenzivna mesta in panoge, ki nimajo perspektive za preživetje na daljši rok. Industrijska politika bi morala podpirati najboljša podjetja, ki bi na ta način kreirala nove inovativne projekte in s tem posledično ustvarjala nova kakovostna delovna mesta z višjo dodano vrednostjo na zaposlenega ter obenem »povlekla« za seboj tudi druga podjetja v verigi ustvarjanja vrednosti.
- c) Odločitvi sedanje vlade, da se delitev podjetij na večja in mala postavi na nivo 700 zaposlenih, kar je nelogično in nesmiselno, saj bi s tem podjetja z več kot 700 zaposlenimi bistveno težje prihajala do razvojnih spodbud.
- d) Stanju v Sloveniji, kjer ni zaslediti prakse, da nekdo, ki prinaša nova delovna mesta, ki investira, pride zato tudi do ugodnejših pogojev v smislu davčnih olajšav, ki stimulirajo prihod novih investitorjev.

5.4. VPLIV PROJEKTA NOVEGA VOZILA V REVOZU NA RAZVOJ ACS IN ČLANOV

Vprašalnik sem namenil le podjetjem, ki sodelujejo na razvojnem projektu novega vozila Renault s kodno oznako X44. To pa so CIMOS in delno TPV kot razvojni dobavitelji prvega reda, LIV Plastika kot dobavitelj drugega reda (delno razvojni), SEP v vlogi pod-dobavitelja kot član mednarodnega grozda FICOSA (ki skupaj predstavlja razvojnega sistemskega dobavitelja prvega reda) in podjetje Presek kot dobavitelj drugega reda.

Prvo vprašanje, ki sem ga zastavil predstavnikom podjetij, je bilo, kako je na odločitev o izboru za dobavitelje na projektu X44 vplivalo dejstvo, da so vključeni v grozd ACS.

Vsi sogovorniki brez izjeme so potrdili, da vpliv grozda ACS **ni omembe vreden** oziroma da članstvo v grozdu **NI vplivalo** na izbor za dobavitelje projekta X44.

Razlogi za takšno ugotovitev tičijo predvsem v dejstvu, da so vsa omenjena podjetja že prej imela takšne ali drugačne stike z Revoz-ovo ali Renault-ovo direkcijo nabave (bodisi kot obstoječi dobavitelji bodisi kot potencialni dobavitelji, s katerimi je bilo opravljenih nemalo povpraševanj in auditov). Po drugi strani grozd ACS deluje premalo časa, da bi v tem času uspel sam zgraditi konkurenčno dobaviteljsko verigo, ki bi bila sposobna uspešno konkurirati v procesu povpraševanja na projektu X44, ki je potekal vse od leta 2002 dalje... V tem smislu je bil grozd žal prepozno ustanovljen. Po moji oceni vsaj 5 let.

Omenjena podjetja, hkrati člani ACS, predstavljajo okoli 75% slovenskih dobaviteljev, ki so bila izbrana za dobavitelje sestavnih delov 1. vgradnje na projektu X44. Tu pa ni slovenskih podjetij, ki so oz. sodelujejo kot dobavitelji orodij, investicijske opreme, strojev, terciarnih storitev ali potrošnih materialov (kamor spadajo tudi rezervni deli strojev in naprav). Zraven tudi ni sicer slovenskih podjetij, ki so v tuji lasti ali v delnem lastništvu tujih sistemskih dobaviteljev.

Z obžalovanjem tudi ugotavljam, da je slovenskih podjetij, ustanovljenih kot rezultat neposrednih tujih naložb, zanemarljivo malo in da je velika večina teh obstajala že na prejšnjih oz. sedanjem projektu Renault-a v Revozu. Zato pa se je zgodilo, da je velika večina potencialnih dobaviteljev prvega reda svoje proizvodne kapacitete (lastna podjetja ali lokalne partnerje) za projekt X44 našla v državah srednje Evrope (Češka, Slovaška, Poljska, Madžarska in Romunija) in ne v Sloveniji, ki je po tej plati očitno nekonkurenčno in nepriljubljeno ekonomsko okolje, marsikatero slovensko podjetje pa ni uspelo zadostiti ostrim zahtevam in standardom, ki jih postavlja avtomobilska industrija. Po drugi strani najdemo nekaj primerov, kjer slovenska podjetja (npr. v lasti tuje multinacionalke) niso bila izbrana za dobavitelja X44 zaradi strateških odločitev tujih lastnikov, ki so na prvi pogled v nasprotju z ekonomsko logiko, če gledamo projekt zgolj z lokalnega vidika (primera pnevmatik in polgredi).

Prav tako lahko ugotovimo, da primer novega slovenskega podjetja kot edine tuje neposredne naložbe za potrebe projekta X44 (še) ni bil deležen nikakršnih spodbud ali subvencij s strani državnih agencij za spodbujanje tujih neposrednih naložb v Sloveniji (npr. TIPO oz. JAPTI).

Vpliv sodelovanja na projektu X44 z vidika nekaterih osnovnih kazalcev poslovanja za podjetja iz raziskave (CIMOS, TPV, LIV, SEP, Presek) je naslednji:

- Letni promet (od leta 2007 dalje): skupaj preko 22 milijonov €
- Skupno število novih delovnih mest: 115 samo v neposredni proizvodnji, brez upoštevanja vodij projektov in razvojnih inženirjev (za proces in proizvod)
- Investicije v orodja in naprave: okoli 21 milijonov €

V omenjeni projekt je z vidika vključevanja podporne industrije potrebno omeniti celo vrsto slovenskih podjetij, ki prav tako sodelujejo v verigi ustvarjanja vrednosti: dobavitelji orodij, montažnih linij ter opreme, kjer gre za dejavnosti z relativno veliko dodane vrednosti. Zlasti v primeru slovenskih orodjarjev se je žal izkazalo, da so ti neredko nekonkurenčni in premalo ambiciozni. To sicer še ne pomeni, da niso sposobni izvesti zahtevnih projektov z ustreznim nivojem kakovosti vred, problem je v pristopu k poslom, kjer ponudbe niso logične, saj so tudi do 30% višje od ponujenih cen orodjarjev iz zahodne Evrope. Glede na pravkar omenjena dejstva orodjarski grozd tu ni odigral svoje vloge.

Pri slovenski podporni industriji gre še za dobavitelje storitev površinske zaščite, transporta, embalaže in ostalih storitev. V določenih primerih gre tudi za klasični primer »outsourcing-a«, kjer se bodo v fazi serijske izdelave vključevali v verigo vrednosti tudi manjša proizvodna podjetja, specialisti na svojem področju.

Z vidika vpliva projekta X44 na povečanje inovativnosti (in inventivnosti) so predstavniki podjetij odgovorili, da se pozitiven vpliv kaže v:

- optimizaciji procesov dela in učenju ob sodelovanju v fazi razvoja ter validacije izdelka in procesa industrializacije,
- aktivnem sodelovanju na razvoju izdelka/procesa, kjer gre skozi ciljno delovanje za nenehno iskanje alternativnih in inovativnih rešitev;
- krepitevi razvojne funkcije v podjetjih, ki želijo postati sistemski razvojni dobavitelj,
- posodobitvi proizvodnje skozi uvedbo avtomatizacije procesov (npr. robotizacija) in sodobnih kontrolnih sredstev in postopkov.

Prav tako so sogovorniki pozitivno ocenili vpliv projekta X44 na dvig (srednjeročno in dolgoročno) dodane vrednosti na zaposlenega in na dobičkonosnost poslovanja, saj gre v večini primerov za izdelke z višjo dodano vrednostjo, ki so rezultat lastnega razvoja in znanja, kar je tudi najpomembnejše za nadaljnji razvoj teh podjetij.

6. POVZETEK UGOTOVITEV

V sintezni obliki podajam glavne ugotovitve iz opravljene lastne raziskave:

- 1.) Praktično vsa podjetja oz. člani so poudarili (7 od 8 vprašanih), da je povezovanje in sodelovanje v grozdih del njihove poslovne strategije.
- 2.) Vsi sogovorniki so potrdili, da na proces grozdenja gledajo dolgoročno. To je skladno z njihovimi razlogi za vključitev v grozd, kjer prevladuje kot najpomembnejši razlog prav možnost razvoja in trženja kompleksnejših sestavnih delov in sklopov z višjo dodano vrednostjo, kot rezultat timskega dela in skupnega nastopa v avtomobilskem grozdu.
- 3.) Vsi so odgovorili, da je dosedanja višina članarine skladna z učinki, ki jih prinaša delovanje v grozdu ACS in nihče ni in ne razmišlja o izstopu iz grozda.
- 4.) Vsi bi tudi priporočili sodelovanje v grozdu ACS (ali drugem) podjetjem in podpornim ustanovam, ki se za ta korak še niso odločili.
- 5.) Velika podjetja drugače gledajo na učinke in smisel delovanja v grozdu v primerjavi z malimi in srednjimi podjetji. Bolj pozitivno od manjših, saj so bila v veliko večji meri deležna subvencij in so aktivno vključena v skupne projekte kot denimo PTC.
- 6.) To pomeni, da so pričakovanja malih podjetij bolj vezana na to, da bi grozd odigral aktivnejšo vlogo v smislu servisa svojim članom (pri pridobivanju finančnih sredstev, pri povezovalni vlogi z raziskovalno sfero ali pri vzpostavitvi konkretnih kontaktov z novimi kupci po splošni predstavitvi) in ne da je vse odvisno le od članov samih in njihovega angažiranja. Vsaj v prvi fazi bi se moral grozd bolj »približati« malim podjetjem in jim na ta način pomagati, da se bolj aktivno vključijo v delovanje in aktivnosti grozda.
- 7.) Velika podjetja so pričakovala od grozda, da bo več storil za izboljšanje pogojev in klime, v kateri gospodarstvo deluje. To pomeni, da avtomobilski grozd (in širše slovenski grozdi) na področju soustvarjanja ugodnejših pogojev za gospodarstvo žal niso bili najbolj uspešni.
- 8.) Dosedanje članstvo in delovanje v grozdu ACS ni prineslo konkretnih rezultatov v smislu kriterijev poslovanja: nobenega novega posla oz. novega kupca. Rezultati se kažejo le v pridobljenih povpraševanjih in novih kontaktih s potencialnimi kupci. Za kaj več je navadno potrebnega več časa, saj gre pri pridobivanju poslov z velikimi kupci za proces, ki lahko traja kar nekaj let, njegovi učinki pa se potem kažejo v dolgoročnem partnerskem odnosu kupec-dobavitelj.
- 9.) Pozitivna je ugotovitev, da je tako kot pri razlogih za vključitev v grozd tudi pri področjih sodelovanja dejavnik, vezan na pridobivanje finančnih sredstev (državnih subvencij, sredstev strukturnih skladov EU), v primeru slovenskega avtomobilskega grozda na četrtem oz. petem mestu in ne na prvih, kot je to

ugotovila evalvacija ukrepov spodbujanja razvoja grozdenja v Sloveniji iz leta 2004 in zaradi katerega je bilo v javnosti dvignjenega toliko prahu rekoč, da je to bil glavni razlog za nastanek grozdov.

- 10.) Mala podjetja so bistveno manj aktivna v delovanju grozda ACS, so bolj pasivni opazovalci velikih podjetij, ki so praviloma tudi ustanovna podjetja. Razlog je predvsem v tem, da mala podjetja nimajo dovolj resursov (predvsem človeških).
- 11.) Mala podjetja so bistveno bolj kritična, ko gre za ocenjevanje dosedanjih pozitivnih učinkov grozdenja na krepitev njihovih konkurenčnih sposobnosti.
- 12.) Sodelovanje v grozdih je le delno spodbudilo sodelovanja z akademsko sfero, ki je sicer obstajalo že dosti prej in bi se razvijalo v vsakem primeru. Delno zato, ker se je le v redkih primerih to sodelovanje intenziviralo in nič več kot to (morda je to tudi posledica izbranega vzorca podjetij, kjer gre za dobavitelje avtomobilske industrije, ki velja za eno zahtevnejših v tehnološkem in razvojnem smislu)
- 13.) Dosedanji vpliv na povečanje konkurenčnih sposobnosti je splošno gledano zanemarljivo majhen, čeprav vsi menijo, da bo imel pozitivne posledice na daljši rok.
- 14.) Ovire pri grozdenju se kažejo najbolj v pomanjkanju virov (predvsem kadrov) in slovenski miselnosti, ki še zmeraj ni povsem dojela pomena sodelovanja in povezovanja. Problem medsebojnega zaupanja med člani je še prisoten, vendar postopoma izginja.
- 15.) Splošna ocena je, da je pred grozdom prelomno obdobje za njegov nadaljnji razvoj, saj ne bo več deležen državnih spodbud. Sedaj se bo šele pokazalo, kateri so tisti pravi interesi, ki grozd držijo skupaj in ga razvijajo naprej. Članarina, dejavnosti grozda in storitve za člane bodo poleg deleža sredstev, pridobljenih iz sofinanciranja projektov iz javnih razpisov EU, postali glavni viri v financiranju delovanja grozda. Prav tako se bodo učinki merili in vrednotili drugače kot do sedaj. Na osnovi realizacije konkretno zadanih projektnih ciljev.
- 16.) V primeru razvojnega projekta novega vozila (X44) Renault, ki se bo izdelovalo v Novem mestu, lahko ugotovim, da te poslovne priložnosti grozd ni izkoristil. Na podlagi raziskave, ki sem jo opravil, je jasno razvidno, da članstvo v grozdu ACS ni nikakor vplivalo niti pripomoglo, da bi bili izbrani kot dobavitelji sestavnih delov. Pozitivne povezave torej žal ni! Ali je razlog za to ugotovitev dejstvo, da je bil grozd ustanovljen prepozno in zato v času, ko je potekala faza izbora dobaviteljev, ni uspel pripraviti in razviti ustrezne ponudbe članov po posameznih družinah izdelkov ali je razlog kje drugje, ni toliko pomembno. Po mojem mnenju je pomembnejše, ali se je grozd kot institucija na tem primeru naučil, kaj vse je potrebno storiti, da bi na naslednjem podobnem razvojnem projektu dejansko odigral svojo vlogo v smislu učinkovite priprave in predstavitve skupne ponudbe članov na posameznih strateških funkcijah oz. izdelkih in storitvah.

7. ZAKLJUČEK

Da je povezovanje ključnega pomena za nadaljnji razvoj in konkurenčnost vsakega podjetja in gospodarstva, je že splošno znano dejstvo. Grozdenje danes v svetu velja za eno najučinkovitejših orodij in ukrepov pozitivne industrijske politike za doseg teh ciljev. Ali kot je nazorno dejal eden od sogovornikov v raziskavi: "Vsak sistemski pristop na področju spodbujanja grozdenja je možno gledati s pozitivnega ali negativnega vidika, vendar pot navzgor je povezana le s povezovanjem, z iskanjem sinergij, kar seveda ni enostavno, ampak to je edina pot za naprej! "

Dejstvo je, da se slovenski grozdi nahajajo pred prelomnim obdobjem za njihov nadaljnji razvoj. Sedaj se bo v resnici pokazalo, kateri so skupni interesi članov, ki bodo držali grozd skupaj ter ga razvijali naprej. Tu ne mislim le na grozde, ki so nastali s pomočjo državnih spodbud, ampak na splošno, na vse grozde. Samo na osnovi učinkovitega vodenja in uspešne realizacije skupnih razvojnih in inovativnih projektov, ki temeljijo na konkretno in jasno postavljenih ciljih, bodo grozdi rasli in se razvijali naprej. In z njimi člani ter okolje, v katerem delujejo. To seveda velja tudi za ACS in njegove člane, ki so s projektom PTC naredili prvi korak v tej smeri. Realizacija čim večjega števila takšnih in podobnih razvojnih projektov, v katere morajo biti tako ali drugače vključeni vsi člani, je nujno potrebna, da bodo pričakovanja in motivi članic, zaradi katerih so se vključile v grozd, tudi izpolnjeni. Še več, to bo hkrati motivacija predvsem za manjša podjetja, ki so bila do sedaj bolj ali manj le pasivni in kritični opazovalci dogajanja v grozdu, da se aktivno vključijo v njegovo delovanje in s tem izkoristijo vse potencialne, ki jih sodelovanje in povezovanje v grozd nudi za njihov dolgoročni razvoj in rast.

Obenem so projekti tipa PTC priložnost, da se oblikuje ti. strateška ponudba razvoja in trženja določenih tehnologij in izdelkov, po katerih bo grozd poznan v širšem oz. globalnem okolju in ki bodo predstavljale konkurenčno prednost grozda, promotorja slovenske industrije dobaviteljev avtomobilske industrije. Grozd ACS kot ponudnik nišnih tehnologij in izdelkov, ki temelji na razvitih verigah vrednosti z vodilnimi podjetji na čelu, bo lahko le na ta način uspešneje konkuriral na izborih dobaviteljev razvojnih projektov, kakršen je projekt novega vozila Renault, na katerem grozd v preteklih letih ni bil uspešen. Posledično bo skozi uspešno realizacijo skupnih razvojnih projektov tudi stopnja zaupanja med člani, ki danes še vedno predstavlja določeno oviro, prešla na višjo kvaliteto raven. In nenazadnje, dober glas, ki se širi v okolje kot logična posledica uspešne izvedbe skupnih projektov, je brezplačna reklama za grozd v smislu pridobivanja novih članic, tako podjetij, nosilcev znanja kot podpornih institucij.

Zato velja temeljno priporočilo podjetjem: **vključujte se v grozde, mreže ali druge oblike sodelovanja in povezovanja** (formalne ali neformalne) **s ciljem krepitve dolgoročnih konkurenčnih sposobnosti**, kot osnove za trajnostni razvoj in rast vsakega podjetja in okolja, v katerem delujete. Pri tem naj ne bo v ospredju motiv pridobivanja nepovratnih sredstev, temveč investiranje v znanje in razvoj, katerega sadovi se pokažejo šele na daljši rok.

8. LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Andersson T. et al.: The Cluster Policy Whitebook, International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, Švedska, 2004, 247 strani
2. Angeles D. M.: The evaluation of Regional Innovation and Cluster Policies: Towards a Participatory Approach, European Planning Studies, Vol. 9, 2001, št. 7, 17 str.
3. Audretsch D.B.: Industrial Policy and International Competitiveness, Industrial Policy in the European Community, Edited by Nicolaides P., European Institute of Public Administration, Maastricht, 1993
4. Baptista R. and P. Swann: Do Firms in Clusters Innovate More?, Research Policy, 1998
5. Batagelj N.: Razvoj avtomobilskega grozda v Sloveniji, Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, 2003
6. Bergman M. E., Feser J. E.: Industrial and regional Clusters, Regional Research Institute, West Virginia University, (<http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Bergman-Feser/chapter2.htm>), 2003, 11 str.
7. Best M. H.: The new competitive advantage: The renewal of American industry, Oxford University Press Inc., Oxford; New York, 2001, 286 str.
8. Best M. H.: The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring, Polity Press, Cambridge, 1990, 296 str.
9. Boekholt P., Thuriaux B.: Overview of cluster policies in international perspective: Final report. The Hague: Ministerie van Economische Zaken, 2000
10. Britton John N.H.: Network Structure of an Industrial Cluster, Department of Geography, University of Toronto, Toronto, 2004, 19 str.
11. Cabral Luis M.B.: Introduction to Industrial Organisation, The Mit Press, Cambridge, Massachusetts, London, 2000
12. Churchill G. A. Jr.: Basic Marketing Research, 3rd Edition, University of Wisconsin, The Dryden Press, Orlando FL, 1996, 863 str.
13. Dermastia, M: Country Case Study on Local Clusters in Slovenia, Ministry for Economy, Ljubljana, oktober 2002
14. Dermastia M.: Grozdi - priložnost slovenskih podjetij?, Podjetnik, Ljubljana, junij 2000, str. 12-15
15. Dmitrovič T.: Industrijska politika v državah srednje Evrope, Doktorska Disertacija, Ljubljana, 1998
16. Doyle G. M.: Making Networks Work, Skillnets Ltd., Dublin, 2000, 160 str.
17. Dunning J. H., ed.: Regions, globalization and the knowledge economy, Oxford University Press Inc., Oxford; New York, 2000
18. Evropska komisija: Designing Policies for Clusters' Relocation and Internationalisation Processes in the EU 25, Policy Options Report, deliverable within project "Industrial Districts' Relocation Processes: Identifying Policies in the

Perspective of EU Enlargement, West-East ID, Contract no. HPSE-CT2001-00098, 2004

19. Evropska komisija: Regional Clusters in Europe, Observatory of European SMEs, No. 3, Brussels, 2002
20. Evropska komisija: "The future of the textiles and clothing sector in the enlarged European Union", COM 2003, 649 final, Brussels
21. Geroski P.A.: European Industrial Policy and Industrial Policy in Europe, Industrial Policy, Edited by Grant W., The international Library of Comparative public policy, 1995
22. Ifor-Ffowcs Williams: Policy for Inter-firm Networking and Clustering, Cluster Navigators Ltd., Wellington, 2002, str. 18
23. Jacobson D., McDonough T.: Irish industry, International Trade and European Integration, (http://www.dcu.ie/business/research_papers/no27.html), 1999
24. Jaklič M.: Evalvacija razvoja pilotnih grozdov v Sloveniji, Ministrstvo za gospodarstvo, Ljubljana, 2003
25. Jaklič M., Cotič-Svetina A., Zagoršek H.: Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji 2001–2003, Inštitut za konkurenco in sodelovanje, Ljubljana, November 2004
26. Jaklič M., Cotič-Svetina A., Hribovšek B., Kokalj S., Vidmar S., Virant V.: Primerjava izbranih grozdov v Sloveniji, Avstriji in Italiji, Ljubljana, November 2003, 29 strani
27. Kaplinsky R.: Integrating SMEs in Global Value Chain, UNIDO, 2001, (<http://www.unido.org/partnerships02>), 28.10.2002, 94 str.
28. Ketels C.H.: European Clusters, Hagbarth Publications, Harvard Business School, Boston, 2004
29. Ketels C.H.: Location, Location, Location, HSB Working Knowledge, 2002
30. Ketels C.H.: The development of the cluster concept – present experiences and further developments, Prepared for NRW conference on cluster, Duisburg, Germany, 5. 12. 2003
31. Kriegbaum H., Uhlig A., Vieweg H-G.: "The EU Mechanical Engineering Industry - Monitoring the evolution in the competitiveness", Ifo Studien zur Industriewirtschaft, 54, Munich, 1997
32. Lyon F., Atherton A.: A business view of clustering: Lessons for cluster development policies, Foundation for SME development, University of Durham, Durham, 2000, str. 13
33. Nicolaides P.: Overview of EC Trade Policy I: Competence, Decision-Making Procedure, The Trade Policy of the European Community, European Institute of Public Administration, Maastricht, 1993
34. Petrin T.: Industrial Policy Supporting Economic Transition in Central-Eastern Europe: Lessons from Slovenia. Economic Development Institute of the World Bank, EDI Working Papers, No. 95-07, Regulatory Reform and Private Enterprise Division, the World Bank, 1995, str. 35-55

35. Petrin T. Dmitrović T: Is industrial policy appropriate for countries in transition? Case of Slovenia, Third International Conference on enterprise in transition, Univerza v Splitu, Ekonomska fakulteta, Šibenik, 1999, 25 str.
36. Petrin T. Dmitrović T: Povečevanje konkurenčne sposobnosti slovenskih proizvodnih podjetij. Povzetek, Ministrstvo za gospodarske dejavnosti, 2000: strani: 249-267
37. Petrin T., Vahčič A., Best M.: Graditev mreže vertikalno in horizontalno povezanih enot drobnega gospodarstva v skladu z zahtevami nove konkurence. Razvoj in modernizacija drobnega gospodarstva v funkciji prestrukturiranja gospodarstva Slovenije, RSS, Ljubljana, 1990, 86 str.
38. Porter M. E.: Clusters and the new economics of competition, Harvard Business Review, Boston, 76 (1998), 6, str. 77-90
39. Porter M.E.: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, NY The Free Press, New York, 1985
40. Porter M.E.: On Competition, Harvard Business School Press, Boston, 1998, 496 str.
41. Porter M. E.: The Competitive Advantage of Nations, The Macmillan Press Ltd, London, 1990, 833 strani
42. Porter M.E.: The Economic Performance of Regions, Regional Studies, Volume 37, N° 6&7, 2003, str. 549-678
43. Porter M. E., Schwab K.: The Global Competitiveness Report 2002 - 2003, World Economic Forum, Oxford University Press, New York, 2002
44. Prasad E.: "China's Growth and Integration into the World Economy. Prospects and Challenges", IMF Occasional Paper 232, Washington DC, 2004
45. Prodan I., Solomun J., Brezovnik K., Sterle B.: Študija primera Slovenskega avtomobilskega grozda, Podiplomski študij – Magistrski program podjetništvo, Ljubljana, 2004, 21 strani
46. Raines P.: Developing Cluster Policies in Seven European Regions, Regional and Industrial Research Paper, Nr. 42, 2000
47. Rabellotti R.: Is there an industrial district model? Footwear districts in Italy and Mexico compared, Word Development, B.k., 23/1, B.I.
48. Rosenfeld R.H., Wilson D.C.: Managing organisations, McGraw-Hill, London, 1990, 494 str.
49. Senjur M.: Vloga finančne ureditve v gospodarskem razvoju v Borak N.: "Zbornik 1. strokovnega posvetovanja o bančništvu: Banke na razpotju", Portorož, 1995. 170 str.
50. Shapira P., Kuhlman S.: Learning from science and technology policy evaluation: Experiences from the United States and Europe, Edward Elgar Publishing Inc., Cheltenham, 2003
51. Simmie J. et al.: Innovative Clusters: Global or local linkages?, National Institute, Economic Review, London, 1999, 90 str.
52. Sölvel Ö., Lindquist G., Ketels C.: The Cluster Initiative Green book, Ivory Tower AB, Stockholm, 2003

53. Stoerring D.: The new role of governments and cluster policy in emerging clusters. The effect of cluster policy on regional economic development, IKE Group at Aalborg University, (http://www.business.auc.dk/ike/upcoming/Ph.D.proposal_stoerring.pdf), 2004
54. Swann P., Prevezer M. in Stout D.: The Dynamics of Industrial Clustering: International Comparisons in Computing and Biotechnology, Oxford: Oxford University Press, 1998
55. Thompson G.: Markets, Hierarchies & Networks, Sage Publications Ltd, London, 1991, 306 strani

VIRI

1. http://europa.eu.int/comm/enterprise_policy/, januar 2005
2. www.wbresearch.com, <http://www.wbr.co.uk/automotive.asp>, oktober 2004
3. www.mg-gov.si, 2005
4. www.cluster-research.org, januar 2005
5. Mednarodna konferenca AUTOCEE v organizaciji WBR (Worldwide Business Research) z dne 19.10.2004 na Dunaju
6. "Razvojni trendi v avtomobilski dobaviteljski industriji", 3. letna Konvencija ACS in Mednarodna poslovna konferenca 2005, Bled, 24. maja 2005
7. ACS – Automotive Cluster of Slovenia, predstavitev, 2004
8. ACS, Slovenski avtomobilski grozd, [URL:<http://www.acs-giz.si>], 2005
9. AET Tolmin, [URL:<http://www.aet.si>], 2005
10. Boosting Innovation: The Cluster Approach, Paris, OECD, 1999. 427 strani
11. CIMOS, [URL:<http://www.cimos.si>], 2005
12. Cluster Navigators Ltd.: Cluster Building : "A Toolkit", 2002, stran 40, <http://www.industry.govt.nz/region.doc/cluster>
13. Dermastia M.: Spodbudni rezultati razvoja grozdov v Sloveniji, Ministrstvo za gospodarstvo, Novinarsko središče, strokovni prispevki, Ljubljana, 8. april 2003
14. Dermastia M.: Razvoj grozdov v Sloveniji, Ministrstvo za gospodarstvo, Novinarsko središče, strokovni prispevki, Bled, 18. junij 2004
15. Dovč F.: Grozdi odganjajo strahove, Gospodarski Vestnik, Ljubljana, December 2004, str.22–24
16. Drugo Letno Posvetovanje ACS in Mednarodna Poslovna Konferenca 2004: "Razvojna gibanja v avtomobilski dobaviteljski industriji", Ljubljana, 13. maja 2004
17. Ferlinc M.: Poslabšana uvrstitev Slovenije na IMD listi konkurenčnosti držav, <http://www.gzs.si/euractiv/prispevek.asp?IDpm=8304&ID=21751>, Svetovno poročilo o konkurenčnosti 2005, 17.05.2005
18. Grgič M.: Preveč razvojnih spodbud škodi, Delo, Ljubljana, 26. oktober 2004, str.17
19. Hartmann C.: Cluster Development in Practice - The Case of Styrian Automobile Cluster, Joanneum Research, 2003

20. IMD, World Competitiveness Center: "IMD World Competitiveness Yearbook 2005 Results", <http://www02.imd.ch/wcc/>, Švica, 2005
21. Jaklič M.: Bo grozdenje sladko ali kislo?, Podjetnik, Ljubljana, januar 2005, str.20-21
22. Jaklič M., Svetina Cotič A., Zagoršek H.: Grozdenje med najuspešnejšimi iniciativami industrijske politike, Finance, Ljubljana, 13. aprila 2005, št. 72/2005
23. Kranjec S.: "Država panogo usmerja v razvoj", Finance, Ljubljana, 24. oktobra 2005, str. 20, št. 206/2005
24. Križnič A.: Prvi trije grozdi kažejo na dober letnik, Manager, Ljubljana, 2/2002, str. 39
25. Letno poročilo GIZ ACS za leto 2003, Ljubljana, 2003, 28 strani
26. LIV Plastika, [URL:<http://www.liv.si>], 2005
27. Ministrstvo za gospodarstvo RS: Spodbujanje povezovanja podjetij, specializacije v proizvodnih verigah in skupnega razvoja mednarodnih trgov po sistemu grozda, Gradivo za usposabljanje, Ljubljana, 2002
28. Ministrstvo za gospodarstvo RS: Povzetek programa ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006, Ljubljana, 2002
29. Opportunities through synergy: Government and the emergence of innovative clusters in the private sector, The Hague: Ministerie van Economische Zaken, Haag, 1997, 29 str.
30. Perko B.: "V grozdu skrbijo za razvojne projekte in internacionalizacijo", Finance, Ljubljana, 24. oktobra 2005, str. 21, št. 206/2005
31. Poslovni načrt GIZ ACS 2005, Ljubljana, 2005
32. Portal Evropske Unije, 10.09.2003, http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/industry/doc/com714-2002_en.pdf
33. Raziskava Svetovnega gospodarskega foruma (WEF) za leto 2004
34. Ratajec P.: Mednarodne izkušnje spodbujanja lokalnih partnerstev, Elektronski časopis Relacije izdaja skupina podjetij: ITEO d.d., Iteo-Abeceda, ITEO-Invivo, ITEO-Spin, ITEO Svetovanje in GfK Gral-ITEO, <http://www.relacije.com>, mar. 2002
35. SEP, [URL:<http://www.sep.si>], 2005
36. TPV d.d. Novo mesto, [URL:<http://www.tpv.si>], 2005
37. Urbas U., Šubic P.: "Do soglasja o razvoju Slovenije je še zelo daleč", Finance, Ljubljana, 26. maja 2005, str. 4, št. 100/2005
38. Urbas U.: "S. Garelli: Slovenija zamuja z reformami", Finance, Ljubljana, 12. maja 2005, str. 3, št. 90/2005
39. Usenik B.: "Nov globalni poraz Slovenije", Finance, Ljubljana, 14. oktobra 2004, str. 2, št. 201/2004
40. Usenik B.: "IMD: Nov spektakularen padec konkurenčnosti Slovenije", Finance, Ljubljana, 12. maja 2005, str. 2, št. 201/2004
41. Vinnova Information: Research and Innovation for Sustainable Growth, Stockholm, 2002, 11 str.

PRILOGE

PRILOGA 1

Seznam sodelujočih članov grozda v lastni raziskavi (z osnovnimi podatki, po abecednem vrstnem redu):

1.) AET d.o.o. (HIDRIA), Tolmin, sogovornik g. Živko KAVS

Št. zaposlenih 2004: 299 (2.300 skupina Hidria v letu 2005)

Promet 2004: 163 mio € (skupina Hidria)

2.) CIMOS d.d., Koper, sogovornik g. Dario ŠIK

Št. zaposlenih 2005: 6.500 (skupina Cimos)

Promet 2004: 255 mio € (skupina Cimos)

3.) LIV Plastika d.d., Postojna, sogovornik g. Zoran TROŠT

Št. zaposlenih 2004: 322

Promet 2004: 35,9 mio €

4.) PRESEK d.o.o., Slovenska vas pri Mirni na Dol., sogovornica ga. Maja PELKO

Št. zaposlenih 2005: 4 (brez partnerskih proizvodnih podjetij)

Promet 2004: 2,6 mio €

5.) ROTOMATIKA d.o.o. (HIDRIA), Spodnja Idrija, sogovornik g. Dušan LAPAJNE

Št. zaposlenih 2004: 299 (2.300 skupina Hidria v letu 2005)

Promet 2004: 163 mio € (skupina Hidria)

6.) SEP d.o.o., Šentrupert, sogovornik g. Edmund PAL

Št. zaposlenih 2005: 100

Promet 2004: 4,75 mio €

7.) TPV d.d., Novo mesto, sogovornik g. Marko GORJUP

Št. zaposlenih 2005: 859 (skupina TPV)

Promet 2004: 57 mio € (skupina TPV)

8.) Slovenski avtomobilski grozd ACS, sogovornik g. Dušan Bušen in

9.) Fakulteta za strojništvo v Ljubljani, Laboratorij za vrednotenje konstrukcij (LAVEK), sogovornik dr. Jernej Klemenc

PRILOGA 2 – Vprašalniki

I. RAZISKAVA O UČINKIH GROZDA ACS NA RAZVOJ SLOVENSKE AVTOMOBILSKE DOBAVITELJSKE INDUSTRIJE (PODJETIJ):

1.) Ali je povezovanje in sodelovanje v grozde in podobne institucije (formalne in neformalne) **del vaše poslovne strategije**?

Op.: (DA / NE)

2.) Navedite **glavne smernice** vaše **strategije** poslovanja!

Op.: vsaj 3 smernice

3.) **Ali ste vključeni v grozd** (ACS ali podobno) ?

3.1.) Če da, koliko časa?

4.) Kateri so (naj bi bili) najpomembnejši **razlogi za vključitev** vašega podjetja v grozde?

Op.: Vodilo glede na že opravljene ankete:

- skupen nastop pri kandidiranju za evropska sredstva,
- da bi kupcem skupaj lahko ponudili bolj kompleksne proizvode,
- skupen nastop pri kandidiranju za državna sredstva ter
- povečanje sodelovanja z nosilci znanja (univerze, R&R instituti in laboratoriji).

5.) Naštejte najpogostejša **področja sodelovanja** v okviru grozda ACS (vsaj 5):

Op.: Vodilo glede na že opravljene ankete:

- skupne promocije
- skupni R&R projekti
- skupna nabava, prodaja
- skupno izobraževanje in usposabljanje
- sodelovanje pri izgradnji skupne infrastrukture grozda ter
- lobiranje za skupne interese (kot odraz začetne faze razvoja)

6.) Naštejte **glavne prednosti** in jih **rangirajte po pomembnosti**, ki jih po vašem mnenju prinaša sodelovanje v grozdu ACS:

Op: vodilo glede na opravljene ankete

- dostop do informacij
- skupna promocija
- skupen vstop na novih trgih
- dostop do državnih in EU sredstev
- skupna vlaganja v razvoj in implementacijo novih tehnologij
- dostop do kupcev
- pridobivanje novih poslov
- povečevanje števila zaposlenih in rast podjetja
- večje število specializiranih dobaviteljev
- ostalo _____

7.) Kako po vašem mnenju sodelovanje in povezovanje v grozde vpliva na **krepitev** vaših **konkurenčnih sposobnosti** (naštejte jih vsaj 3 in jih rangirajte)?

8.) Ali je sodelovanje v grozdu ACS spodbudilo **sodelovanje z akademsko** raziskovalno **sfero**?

8.1.) Nivo in obseg sodelovanja pred vključitvijo v grozd

8.2.) Nivo in obseg sodelovanja v okviru grozda (število projektov in rezultati)

8.3.) Ali ima vaše podjetje lasten razvojni oddelek?

9.) Kateri so po vašem mnenju in vaših dosedanjih izkušnjah najmočnejši **učinki grozdenja** v smislu sodelovanja med člani grozda ACS (glede na koncept grozda):

Op: vodilo glede na opravljene ankete

- izboljšanje medsebojne komunikacije,
- hitrejši prenos znanja med vsemi akterji v grozdu ter
- možnost ponujanja bolj kompleksnih proizvodov, pri tem so učinki od grozdenja večji pri bolj uspešnih podjetjih

10.) Kakšen vpliv ima po vašem mnenju povezovanje v grozd ACS na **dolgoročno rentabilno rast** vašega **podjetja**?

Op: Vodilo (zanemarljiv, majhen, zmeren, precejšen, ključni)→ + kvalitativna ocena

11.) Katere so po vašem mnenju in dosedanjih izkušnjah največje **ovire pri grozdenju**?

Op: vodilo glede na opravljene ankete:

- pomanjkanje zaupanja med člani grozdov (še posebej na začetku razvoja grozda),
- pomanjkanje virov (človeških in finančnih sredstev),
- nasprotovanje lastnikov in top managementa,
- slabo poznavanje koncepta grozdenja,
- toga zakonodaja,
- učinki se poznajo šele na dolgi rok,
- ostalo.

12.) Na osnovi dosedanjih izkušenj naštejte **ključne dejavnike uspeha** za nadaljnji razvoj grozda in jih rangirajte po pomembnosti?

Op: vodilo glede na opravljene ankete:

- izgradnja zaupanja med člani,
- prisotnost idejnega vodje pri razvoju grozda,
- podpora s strani vrhovnega menedžmenta v podjetjih, ki so člani grozda,
- aktivno sodelovanje članov grozda in
- izdelava strategije razvoja grozdov.

13.) Ali je po vašem mnenju **višina finančnega prispevka** (članarina) **skladna z učinki**, ki jih prinaša delovanje v grozdu ACS za vaše podjetje?

14.) Ali ste vključeni projekt ACS-a **PTC »Policentrični tehnološki center«**?

14.1.) Če da, katere **cilje** ste si zastavili:

- št. novih delovnih mest (na katerih področjih)
- št. novih tehnologij in procesov (in katere)
- št. novih inovativnih materialov (in kateri)
- št. novih visoko-tehnoloških izdelkov (in opis)
- skupni projekti z akademsko sfero (in opis)
- dvig dodane vrednosti na zaposlenega (v % in kumulativno)
- povečanje stopnje dobičkonosnosti (EBIT, EBITDA)
- ostali cilji (opis in kvantitativna ocena)?

14.2.) Koliko sredstev ste oz. boste v ta namen pridobili iz Evropskih skladov in kako se bo **ugotavljala učinkovitost porabe sredstev** in izpolnjevanja ciljev?

15.) Ali ste vključeni še v kakšen **podoben projekt, kot je PTC** (tudi izven okrilja ACS)?

16.) Ali je **dosedanje članstvo v ACS** vplivalo na naslednje **kriterije poslovanja** vašega podjetja?

- št. novih poslov (vrednost)
- število novih povpraševanj
- št. novih kupcev in število novih potencialnih kupcev

17.) Ali bi **priporočili sodelovanje v grozdu ACS** (ali v drugem, če so člani) tudi drugim podjetjem (konkurentom, podporni industriji in institucijam)? (DA/NE)

18.) Ali ima po vašem mnenju grozd ACS **izdelano strategijo internacionalizacije**?

Op: (DA/NE), če DA, kako bi jo ovrednotili

19.) Ali razmišljate (ste razmišljali) o **izstopu** iz grozda? (DA/NE)

Op: (DA/NE), če DA, opredeliti razloge

20.) Kako ocenjujete **dosedanje rezultate industrijske politike** na področju spodbujanja povezovanja in sodelovanja podjetij ? (opis)

20.1. Ali je pozitivno vplivala na rast konkurenčnosti gospodarstva (ne le vašega podjetja)?

II. VPLIV PROJEKTA NOVEGA VOZILA X44 V REVOZU NA RAZVOJ ACS IN ČLANOV:

1.) Kako je po vašem mnenju **članstvo v ACS** vplivalo na sodelovanje pri razvoju sestavnih delov na projektu novega vozila X44?

Op: Vodilo: brez vpliva, delno, pomembno, ključno

Kvalitativna ocena posameznega vpliva na konkretnem primeru

2.) Opišite **vsebino in pomembnost sodelovanja** na projektu X44 za **nadaljnji razvoj vašega podjetja**:

2.1.) **vrednost posla** (v mio EUR na leto): - vpliv na rast skupnega prometa

2.2.) **število novih delovnih mest**: - neposredna proizvodnja
- visoko tehnološka delovna mesta (R&D...)

2.3.) vpliv na **dodano vrednost na zaposlenega** (EUR/zap. prej in potem)

2.4.) vpliv na **dobičkonosnost** poslovanja (EBIT, EBITDA prej in potem)

2.5.) **uvredba novih tehnologij in procesov** (navedba in opis)

2.6.) **vrednosti investicij**: - v tehnološko in razvojno opremo (oprema razv. oddelkov in preskusnih laboratorijev, nova tehnološka in strojna oprema)
- glede na skupne investicije na ostalih projektih
- kot del (v %) skupnega letnega prometa

2.7.) **umeščenost v verigo** ustvarjanja vrednosti: - dobavitelj 1. reda (razvojni dobavitelj za izdelek in proces) ali 2. reda (industrializacija)

2.8.) **vključevanje podporne industrije**: - poddobavitelji, storitvena podjetja...

2.9.) **vpliv na povečanje inovativnosti in inventivnosti**: (novi procesi, tehnologije, oprema, rešitve pri razvoju izdelka/procesa)

3.) Ali vam sodelovanje na razvoju projekta X44 odpira **nove priložnosti** pri konkuriranju za nove posle (kot referenca)?

Op: Vodilo: DA/NE, če da, kateri kupci in posli/projekti

4.) Kakšna je **vsebina in obseg sodelovanja z akademsko sfero**?

4.1.) Katere institucije in podjetja (univerza, razvojni inštitut...)

4.2.) Število skupnih projektov: - razvoj sestavnih sklopov in delov (metoda končnih elementov ipd. metode dinamičnih in statičnih simulacij)
- razvoj procesov in laboratorijskih testiranj

5.) Opišite **strukturo in obseg financiranja** sodelovanja na projektu X44:

Op: Vodilo: lastna sredstva, sredstva pridobljena s pomočjo ACS, državna sredstva, sredstva evropskih strukturnih skladov

III. VPRAŠALNIK ZA PISARNO GROZDA ACS

- 1.) Kratko opišite **dosedanji razvoj** in **poslanstvo** grozda **ACS**.
- 2.) **Število članov** grozda ACS?
- 3.) Kolikšno je danes **skupno število zaposlenih v podjetjih**, ki so člani grozda ACS?
- 4.) **Panoge**, v katerih delujejo **člani grozda ACS**.
- 5.) Ali je kateri od članov ACS do sedaj **izstopil**? Če da, zakaj?
- 6.) Na katerih področjih so **člani grozda ACS** do sedaj **najbolj sodelovali**?
- 7.) Na katerih področjih v **prihodnje** načrtujete največ **aktivnosti** (konkretni projekti ACS)?
- 8.) Kako v grozdu ACS **izbirate projekte**, ki se bodo izvajali?
- 9.) Na katerih področjih se najbolj kažejo **učinki grozdenja** in **kateri so dosedanji največji uspehi**, kot rezultat učinkovitosti delovanja ACS?
- 10.) Kakšen je **način komuniciranja** v grozdu ACS?
- 11.) Kateri so po vašem mnenju **ključni faktorji uspeha** pri razvoju ACS?
- 12.) Katere so po vaših izkušnjah **največje ovire pri grozdenju**?
- 13.) Kje so se pojavljale **težave pri grozdenju** z zornega kota ACS? (v začetni fazi razvoja in v nadaljnjih fazah) → **glej odgovor 12.)**
- 14.) Ali obstaja med člani ACS **skupna vizija za razvoj**?

15.) Ali obstajajo v grozdu ACS še **druga področja**, kjer bi s sodelovanjem med člani lahko dosegli **sinergijske učinke**? Če da, katera so ta neizkoriščena področja?

16.) Kakšno je **povezovanje** med podjetji znotraj ACS? (primeri za vertikalno in horizontalno)

17.) Ali ima ACS izdelano **strategijo internacionalizacije**?

- Če da, kaj vključuje strategija internacionalizacije?

- s katerimi **tujimi grozdi** ali **mrežami** **ste že sodelovali** ali **sodelujete**?

18.) Kakšna je **shema financiranja pisarne ACS** danes in v prihodnje?

19.) Trenutno **število zaposlenih v ACS** in njihove funkcije?

20.) Koliko znaša **članarina** za člane **ACS**?

21.) Kakšno je **financiranje skupnih projektov** v okviru ACS?

PRILOGA 3 – Zapiski intervjujev (po kronološkem zaporedju)

Vprašalnik za ACS

Pisarna GIZ ACS, Ljubljana, dne 4. aprila 2005, sogovornik: g. Dušan Bušen

1.) Kratko opišite **dosedanji razvoj** in **poslanstvo** grozda **ACS**.

VIZIJA: Slovenski avtomobilski grozd hoče s svojimi člani postati razvojno intenzivna in zanesljiva mreža dobaviteljev za globalne proizvajalce vozil na izbranih segmentih, z izdelki višje stopnje sestavljenosti in dodane vrednosti.

POSLANSTVO: ACS je gospodarsko interesno združenje slovenskih dobaviteljev avtomobilski industriji in proizvajalcev motornih vozil, ki so se povezali z namenom:

- povezovanje v grozd za krepitev konkurenčne sposobnosti članic in s tem povečevanjem dodane vrednosti (ter krepitev konkurenčne sposobnosti celotnega slovenskega gospodarstva);
- podpora članom pri vključevanju v svetovno industrijo vozil z izdelki višje dodane vrednosti;
- pospeševanje razvoja dejavnosti članov ter učinkovitosti poslovanja članov z ustreznimi raziskavami in povezovanjem s strokovnimi, podpornimi in znanstvenimi institucijami doma in v tujini.

RAZVOJ ACS:

V začetnem obdobju (od ustanovitve l.2001 pa do 2003) je bil poudarek na razvoju in izvajanju infrastrukturnih projektov, ki so omogočili ustvariti pogoje za normalno funkcioniranje grozda:

- a) **Informatika:** postavitve skupnega informacijskega sistema za učinkovito komunikacijo med člani in vodenje projektov, podatkovno-dokumentacijska baza na Microsoft orodjih (z možnostjo dostopa preko spleta).
- b) **Promocija:** zajema skupno trženje za povečano razpoznavnost, spletna stran, glasilo ACS, objava člankov, sodelovanje na poslovnih konferencah, forumih in na hišnih sejmih (npr. Volvo), oz. skupne predstavitve proizvajalcem vozil in sistemskim dobaviteljem.
- c) **Identifikacija RR projektov** (Mehatronika – regulacija žarometov, nastavljeni pedalni sklop, start rele – vklopni, nemehanski pretični mehanizem, skupna ponudba komponent ACS za vozila – projekt X44 Revoz...) **in dobavne verige** (optimizacija nabave materiala; tudi merilne opreme).
- d) **Skupna RR in kakovostna infrastruktura:** izdelan seznam razvojne in kakovostne opreme pri članih, podjetjih in RR institucijah, ki preprečuje nepotrebno podvajanje določenih sredstev in opreme) in omogoča medsebojno izvajanje RR in storitev kakovosti.
- e) **Usposabljanje in izobraževanje:** specifično izobraževanje s področja avtomobilske industrije, kot denimo standard ISO TS 16949, procesa nenehnih izboljšav, vodja projekta, ergonomska delovna mesta in sinergija v nabavi...).
- f) **Kakovost in poslovna odličnost:** izdelan poslovni priročnik in izpeljane delavnice za uvajanje modela EFQM.

V naslednjem obdobju, ki se je že začelo v lanskem letu, se formirajo 4 projektne delovne skupine na razvojnih področjih:

- **Marketing in internacionalizacija** (pridobivanje novih kupcev na novih hitro rastočih trgih, kot denimo JV Evropa, Indija in Kitajska).
- **Tehnologija in inovacije** (prenos tehnologij, uvajanje novih tehnologij, širjenje kroga razvojnih dobaviteljev).
- **Podpora članom** (glede na njihove specifične zahteve: tržne raziskave, podatki o kupcih, razne podatkovne baze).
- **Izobraževanje in usposabljanje članov** (gre za kontinuiran proces).

Le informacijski sistem je še v fazi uvajanja pri članih, medtem ko je sistem tehnično prevzet.

2.) Število članov grozda ACS:

- Ob ustanovitvi l. 2001 12 članov (od tega 9 podjetij), **danes 54 članov** (47 podjetij in 7 RR institucij, od tega 5 fakultet).

- Struktura članov grozda: **podjetja** skupaj 47 članic – velika 25, srednja 10 in mala 12; **nosilci znanja** 7 članov; podpornih institucij, kot so banke, zavarovalnice, tehnološki parki ipd. zaenkrat še ni med člani, vendar pogovori že potekajo).

3.) Kolikšno je danes **skupno število zaposlenih v podjetjih**, ki so člani grozda ACS?

Skupaj okoli **18.500**, od tega 16.500 zaposlenih v industrijskih podjetjih.

4.) **Panoge**, v katerih delujejo **člani grozda ACS**.

- **kovinsko predelovalna industrija,**
- **elektroindustrija in elektronska industrija,**
- **orodjarstvo,**
- **kemijska industrija, predvsem predelava plastičnih mas in proizvodnja materialov za površinsko zaščito,**
- **tekstil, predvsem ponudba avtomobilskih prevlek,**
- **gumarska industrija in**
- **razvojne storitve.**

5.) Ali je kateri od članov ACS do sedaj **izstopil**? Če da, zakaj?

Do sedaj **NI** izstopil še noben član!

6.) Na katerih področjih so člani grozda ACS do sedaj najbolj sodelovali?

- **Skupna promocija in trženje**
- **R&R projekti**
- **Izobraževanje in usposabljanje**
- **Izgradnja skupne infrastrukture** (informacijski sistem, komunikacija med člani in z okoljem)

7.) Na katerih področjih v prihodnje načrtujete največ aktivnosti (konkretni projekti ACS)?

- **PTC** (Policentrični tehnološki center)
- **Skupne tržne aktivnosti in promocija**
- **Inovacijsko in razvojno pospeševanje ter procesni projekti**
- **Vlaganje v človeške vire**
- **Kakovost in poslovna odličnost.**

Poudarek je in bo na krepitvi notranjih vezi in sodelovanja med člani (PTC in inovacijsko ter razvojno pospeševanje).

8.) Kako v grozdu ACS izbirate projekte, ki se bodo izvajali?

Projekti se sprejemajo na osnovi poslovnega načrta, ki ga potrjujeta nadzorni svet in skupščina ACS. Projektni svet, ki se sestane enkrat letno, je mesto, kjer se direktorji članov dogovorijo o skupnih razvojnih projektih, ostali pa so del poslovnega načrta (npr. infrastrukturni projekti).

Pri projektih ACS lahko sodeluje tudi podjetje, ki ni član grozda ACS (primer skupne predstavitve ACS-a v Volvu).

9.) Na katerih področjih se najbolj kažejo učinki grozdenja in kateri so dosednji največji uspehi, kot rezultat učinkovitosti delovanja ACS?

- **Oblikovanje skupne ponudbe slovenskih dobaviteljev** (avtomobilskih komponent, strojne opreme in orodij, R&R storitev) in **skupne predstavitve velikim kupcem** (VOLVO, RENAULT-REVOZ, Scania, MAGNA Steyr).
- **Prvi skupaj razviti proizvodi** (start rele, sedež X44 Renault...).
- **Prijava projekta PTC na javni razpis MG** (konzorcij 9-ih podjetij in 3-eh fakultet kot prva uresničitev skupne vizije povečevanja inovativnosti slovenske industrije skozi skupne investicije članov ACS v razvojno raziskovalno opremo in R&R projekte).
- **Skupen nastop na hitro rastočih trgih JV Evrope, Rusije, Kitajske.**
- **Vključitev v evropske in svetovne mreže grozdov**, kar omogoča dostop do velikih razvojnih projektov.
- **Promocija Slovenije kot regije avtomobilske dobaviteljske industrije.**

10.) Kakšen je **način komuniciranja** v grozdu ACS?

Komuniciranje poteka preko e-pošte, telefonov, spletne strani...V fazi uvajanja (pri članih) pa je tudi komuniciranje preko lastnega skupnega informacijskega sistema.

Formalno poteka preko E-pošte, internega glasila ACS, skupnega informacijskega sistema, formalni sestanki (programski svet, skupščine...).

Neformalno poteka komuniciranje predvsem v smislu druženja članov po uradnih dogodkih in zunaj njih, zaradi medsebojnega povezovanja programov in ljudi.

11.) Kateri so po vašem mnenju **ključni faktorji uspeha** pri razvoju ACS?

- **Mednarodna razpoznavnost**
- **Mednarodna povezanost**
- **Kakovost medsebojnih procesov notranje organizacije – regijska integracija**
- **Odnos do zunanjega regionalnega okolja**

Bistvenega pomena za nadaljnji uspešen razvoj grozda ACS je tudi:

- **Zaupanje med člani**
- **Podpora s strani menedžmenta**
- **Profesionalizacija pisarne ACS**
- **Uresničevanje skupne vizije.**

12.) Katere so po vaših izkušnjah **največje ovire pri grozdenju**?

- **Slaba odzivnost članic na organizirane skupne aktivnosti ACS, še zlasti na področju RR projektov in izobraževanja za specifične potrebe dejavnosti, zlasti s strani malih podjetij.**
- **Mala kritična masa podjetij pri izvedbi skupnih projektov (splošno pomanjkanje in preobremenjenost obstoječih usposobljenih kadrov, premajhna sredstva za večje projekte).**
- **Pomanjkanje visoko usposobljenih kadrov, ki bi delovali v grozdu – pisarni ACS.**
- **Slaba odzivnost MSP pri izvedbi skupnih področij sodelovanja.**
- **Določena stopnja nezaupanja med člani v začetku.**
- **Slabo poznavanje koncepta grozdenja.**

13.) Kje so se pojavljale **težave pri grozdenju** z zornega kota ACS? (v začetni fazi razvoja in v nadaljnjih fazah) → **glej odgovor 12.)**

14.) Ali obstaja med člani ACS **skupna vizija za razvoj**?

DA, sprejeta je bila na skupščini. V ta namen obstaja poseben dokument: **Strategija in dodatek k strategiji.**

15.) Ali obstajajo v grozdu ACS še **druga področja**, kjer bi s sodelovanjem med člani lahko dosegli **sinergijske učinke**? Če da, katera so ta neizkoriščena področja?

Predvsem **področje dobaviteljskih verig** znotraj ACS s ciljem optimizacije skupnih nabavnih virov. Investicije v kompleksnejše proizvode – module in sisteme (pobude in koordinacija ...).

16.) Kakšno je **povezovanje** med podjetji znotraj ACS (primeri za vertikalno in horizontalno) ?

Več je vertikalnega povezovanja med podjetji (velika-mala), horizontalno predvsem v primeru sodelovanja s fakultetami.

17.) Ali ima ACS izdelano **strategijo internacionalizacije**?

- Če da, kaj vključuje strategija internacionalizacije?

STRATEŠKE USMERITVE ACS na področju internacionalizacije:

- a) **Zbiranje in posredovanje informacij in možnosti investiranja na konkretnih projektih, navezovanje stikov s potencialnimi tujimi partnerji, tudi ob pomoči navezovanja stikov z diplomatsko – konzularnimi predstavništvi.**
- b) **Pomoč manjšim in srednje velikim podjetjem pri hitrejšem vključevanju v mednarodne procese ter krepitvi položaja na obstoječih ter osvajanje novih trgov.**
- c) **Spodbujanje strateških povezav z globalnimi mrežami visoko specializiranih nacionalnih grozdov.**
- d) **Organizacija poslovnih delegacij, sejamskih predstavitev, seminarjev in poslovnih konferenc ter drugih promocijskih dogodkov.**
- e) **Pomoč pri izobraževanju za mednarodno poslovanje.**
- f) **Vključenost članov v mednarodne informacijske baze o dobaviteljih.**
- g) **Opravljanje informacijskih, svetovalnih in drugih storitev.**
- h) **Opravljanje drugih nalog, ki prispevajo k uspešnejši internacionalizaciji članov/nečlanov ACS (pomoč tujim podjetjem pri pridobitvi partnerjev v Sloveniji, preko mednarodne mreže ACS iskanje partnerjev za RR projekte članov ACS).**

- s katerimi **tujimi grozdi ali mrežami ste že sodelovali ali sodelujete?**

Predvsem **z regijskimi** (AC Styria, AC Zgornja Avstrija, PANNAC Madžarska, BAIKA Nemčija);

Komplementarni grozd je MICRO ELECTRONIC Cluster Avstrija in SILICON SAIXONY v Nemčiji;

ACS **sodeluje v mreži evropskih avtomobilskih kompetenc**, ki vključuje 12 regij oz. grozdov in so sofinancirani s strani Pobude skupnosti INTERREG 3C Zahod (Med-regijski projekti);

ACS je tudi **aktiven član združenja evropskih proizvajalcev komponent CLEPA.**

18.) Kakšna je **shema financiranja pisarne ACS** danes in v prihodnje?

Grozda se financira iz naslova pristopnin, članarin (letnih prispevkov članov za poslovanje) ter drugih storitev iz naslova dejavnosti ACS in dotacij (spodbud) Ministrstva za Gospodarstvo, pridobljenih na razpisih za razvojne projekte. Načrti financiranja grozda v prihodnje so podobni kot do sedaj, vendar z večjo intenzivnostjo iz naslova dejavnosti ACS in storitev za člane ter večjim deležem sredstev, pridobljenih iz sofinanciranja projektov iz javnih razpisov EU.

19.) Trenutno **število zaposlenih v ACS** in njihove funkcije.

Po sistemizaciji so zasedena naslednja delovna področja: direktor, koordinator projektov, svetovalec (občasno) ter administrator (študentska podpora):

a) **Direktor: osrednja komunikacijska točka grozda**, organizacija, vzdrževanje in razvoj podatkovnih baz veščin, znanj in tehnologij ACS, organizacija in pomoč pri usposabljanju ter izobraževanju članov ACS, organizacija, vzdrževanje in razvoj skupne razvojno-raziskovalne in kakovostne infrastrukture, promocija razvoja grozda na različnih ravneh, pridobivanje novih članov ACS-a, načrtovanje in organiziranje skupnih akcij ACS.

b) **Koordinator projekta**: sodelovanje pri načrtovanju in predračunih projektov, usklajevanje in spremljanje projektov ACS ter obračunavanje in analiziranje rezultatov, priprava plana upravljanja z rezultati projekta oziroma njihovi uporabi, sodelovanje pri načrtovanju finančnega plana pisarne ACS.

c) **Svetovalec**: snovanje in oblikovanje sistemskih rešitev nadaljnjega razvoja grozda, izvajanje tržnih, ekonomskih in organizacijskih raziskav za oblikovanje razvojne strategije grozda.

d) **Administrator**: opravljanje tajniških in administrativnih del ter poslovne korespondence doma in s tujino.

20.) Koliko znaša **članarina** za člane **ACS**?

a) **2000 EUR** za velike gospodarske družbe,

b) **1000 EUR** za srednje gospodarske družbe,

c) **500 EUR** za male gospodarske družbe, znanstvene in razvojno raziskovalne organizacije in druge podporne organizacije, ne glede na njihovo velikost, in za fizične osebe.

Za stabilno financiranje ACS (v primeru financiranja samo iz naslova članarin) bi potrebovali **več kot 100 članov** (odvisno od velikosti podjetja). Ker na slovenskem trgu trenutno deluje malo velikih podjetij (po ZGD) dobaviteljev avtomobilski industriji, ki še niso člani ACS, bi to zahtevalo še večje število, kot je navedeno. Vendar pa je cilj grozda vključiti tudi druga velika podjetja predvsem dejavnosti bančništva, zavarovalništva, izobraževalnih storitev... Slednja domena je pomembna z vidika financiranja delovanja ACS, za nadaljnji razvoj pa so bistvenega pomena mala in srednje velika podjetja. Zelo pomemben vir pa predstavlja financiranje iz naslova EU projektov.

21.) Kakšno je **financiranje skupnih projektov** v okviru ACS?

- Zaenkrat člani niso sodelovali v financiranju projektov drugače kot s pristopnino oz. članarino (razen v začetku poslovanja, ko so industrijski člani plačevali večje zneske za začetno poslovanje in skupne infrastrukturne projekte.). Ko gre za RR projekte, so nosilci in partnerji sodelovali z lastnimi sredstvi za pokrivanje stroškov na deležu projekta, ki so ga prevzeli, računajoč na kasnejše dobave. Če so za projekt za razvoj proizvodov in tehnologij bile pridobljene razvojne spodbude je največ 40 %, dejansko pa le 25% bilo pridobljenih tudi javnih sredstev. Ko je šlo za skupne projekte, ko je izvajalec le deloma sodeloval v koristih projekta, je to bil predmet posebne pogodbe med članom in ACS. Veliko vložkov na skupnih projektih je bilo s strani izvajalcev vloženih kot stroški dela, pokrivanje materialnih stroškov in financiranja na posreden način.

- V primeru projektov skupne promocije (udeležbe na poslovnih konferencah, sejnih ipd.) gre za (delno) udeležbo članov pri stroških kotizacije.

Vprašalnik za LIV Plastika

I. Raziskava o učinkih grozda ACS na razvoj slovenske avtomobilske dobaviteljske industrije (podjetij):

LIV Plastika, Postojna, dne 7. aprila 2005, sogovornik g. Zoran Trošt

1.) Ali je povezovanje in sodelovanje v grozde in podobne institucije (formalne in neformalne) **del vaše poslovne strategije**?

DA, podjetje LIV Plastika je poleg avtomobilskega grozda **ACS** tudi član grozda **PLAST Tehnik** Celje. V obeh grozdih deluje kot aktiven član z namenom udejanjanja svoje poslovne strategije.

2.) Navedite **glavne smernice** vaše **strategije** poslovanja?

V luči sodelovanja in povezovanja v grozde so te smernice:

- **pridobivanje in prenos znanja med člani grozda** (denimo z izobraževanji, ki so organizirana bodisi s strani grozda bodisi s strani članic, tudi LIV-a);
- **izvedba kompleksnejših sklopov skozi širše sodelovanje in skupen nastop članov grozda**;
- **vzpostavitev dolgoročnih poslovnih odnosov**, ki temeljijo na zahtevnejših poslih z višjo dodano vrednostjo, kjer ni pogoj za izvedbo posla le nizka cena in stroški, ampak predvsem zagotovitev ustreznega znanja in kompetenc.

3.) **Ali ste vključeni v grozd** (ACS ali podobno) ?

DA, poleg ACS tudi PLAST Tehnik, kot je omenjeno zgoraj.

4.) Kateri so (naj bi bili) najpomembnejši **razlogi za vključitev** vašega podjetja v grozde?

- a) **pridobitev sredstev iz strukturnih skladov** za prijavljene projekte;
- b) **priti do cenejših nabavnih virov** na izdelavnih materialih kot posledica **skupnih nabav članov** in s tem dosežene ekonomije obsega;
- c) **izvedba projektov razvoja in prodaje zahtevnejših izdelkov** oziroma **sklopov** ter posledično dvig dodane vrednosti (VA);
- d) **hitrejša rast podjetja**, ki je nujna za zmanjševanje fiksnih stroškov na enoto kot tudi boljša in kvalitetnejša izraba virov v kapacitativnem smislu tako osnovnih sredstev kot človeških virov.

5.) Naštejte najpogostejša **področja sodelovanja** v okviru grozda ACS (vsaj 5):

- a) Priprava **skupnih projektov**
- b) **Izobraževanje**
- c) **Sistemski pristop na področjih R&R, tehnologije in kakovosti**
- d) **LIV kot iniciator in pilot** uvajanja **projekta »obvladovanje planiranja proizvodnje«** za doseganje optimalnih proizvodnih serij, minimalnih zalog za boljšo odzivnost do kupcev (projekt, ki ga LIV vpeljuje in prenaša na članice in naj bi mu omogočil letni prihranek okoli 60 mio SIT).
- e) **Pridobivanje sredstev iz skupnih skladov in subvencije** (skupaj z grozdom je dostop do sredstev bistveno lažji in učinkovitejši, kot če bi članice to počele posamično).
- f) **LIV sodeluje na projektu razvoja novih materialov** (termoplastov z ojačitvami) na področju hladnega dela turbo-kompresorja.
- g.) **Skupna promocija za širšo razpoznavnost podjetij** članov zahvaljujoč aktivnostim grozda ACS (okrogle mize in razgovori med podjetji, seminarji, srečanja grozdov), kjer pa LIV te možnosti zaradi pomanjkanja kadrov v preteklosti ni dovolj izkoristil.

6.) Naštejte **glavne prednosti** in jih **rangirajte po pomembnosti**, ki jih po vašem mnenju prinaša sodelovanje v grozdu ACS:

- **Dostop do subvencijskih sredstev** (145 mio SIT v treh letih)
- **Načrtovanje skupnih kompleksnejših razvojnih projektov** z višjo dodano vrednostjo in večjo zanesljivostjo, da bi na ta način postali dolgoročen partner sistemskim dobaviteljem
- **Prenos znanja in prenos izkušenj** med člani
- **Zniževanje vhodnih stroškov in nabavnih pogojev** (to je naloga za prihodnost)

- **Standardizacija materialov** (ta aktivnost je zaenkrat bolj želja in ideja LIV-a)
- **Promocijska vloga grozda** za njegove članice.

7.) Kako po vašem mnenju sodelovanje in povezovanje v grozde vpliva na **krepitev** vaših **konkurenčnih sposobnosti** (naštejte vsaj 3 in jih rangirajte)?

- **uvajanje novih sistemskih pristopov**, ki na dolgi rok prinaša višjo produktivnost dela;
- **porazdelitev kapacitet in izkoriščanje obstoječih kapacitet v slovenskem prostoru** ter posledično doseganje večjih serij, uvajanje novih tehnologij in dviga produktivnosti, kar omogoča **konkurenčno nastopanje na globalnem trgu**, med globalnimi igralci;
- **izboljšanje odzivnosti do kupcev** (spreminjanje miselnosti na avtomobilskem programu vpliva tudi na ostale programe, ki še ne delujejo v grozdu ACS).

8.) Ali je sodelovanje v grozdu ACS spodbudilo **sodelovanje z akademsko raziskovalno sfero**?

8.1.) Nivo in obseg sodelovanja pred vključitvijo v grozd

Na programu **LIV Plastika** je **povezava z akademsko sfero obstajala že prej**, vendar je sodelovanje v grozdu to sodelovanje s Strojno fakulteto, Inštitutom Jožef Stefan – IJS in TEKOS (na primer reološke raziskave) okrepilo.

8.2.) Nivo in obseg sodelovanja v okviru grozda (število projektov in rezultati)

Strojna fakulteta in LIV sodelujeta na področju izvajanja **Metode končnih elementov** (FEM analize) za pedal sklopke in nosilcev pedalov BMW, ker LIV sam ne podpira te funkcije. V primeru **IJS** na analizi in iskanju **logističnih rešitev**. Kot že rečeno, je zaradi kompleksnejših projektov, ki potekajo v okviru grozda ACS in zahtevajo več znanja ter nova orodja in opremo, to sodelovanje le še močnejše in širše.

8.3.) Ali ima vaše podjetje lasten razvojni oddelek?

DA, postopen in načrten razvoj kadra že prinaša konkretne rezultate, v prihodnosti ga nameravajo koristiti tudi za opravljanje razvojnih storitev drugim podjetjem.

9.) Kateri so po vašem mnenju in vaših dosedanjih izkušnjah najmočnejši **učinki grozdenja** v smislu sodelovanja med člani grozda ACS (glede na koncept grozda):

a) **pridobitev finančnih sredstev**

b) **boljše, intenzivnejše sodelovanje in komuniciranje z drugimi podjetji** (npr. CIMOS, Iskra Avtoelektrika, TPV). Tu ne gre le za konkurente, ampak tudi za podjetja, s katerimi se je moč dopolnjevati (npr. podjetja za pridobivanje, obdelavo kovin)

c) **prenos znanja med članicami** (v obeh smereh)

10.) Kakšen vpliv ima po vašem mnenju povezovanje v grozd ACS na **dolgoročno rentabilno rast** vašega podjetja?

Dolgoročno gledano je ta **vpliv precejšen**, ker gre pri delovanju v grozdu skozi sodelovanje različnih akterjev za pridobivanje in razvoj kompleksnejših izdelkov/storitev, ki jih ni sposoben obvladovati vsak. S tem je tudi manjša verjetnost, da bi prišlo na kratki rok, kot je to značilno za delovno intenzivne panoge, do selitve teh aktivnosti na daljni vzhod.

11.) Katere so po vašem mnenju in dosedanjih izkušnjah največje **ovire pri grozdenju**?

- **slovenska majhnost v razmišljanju in zato ne-sodelovanje vseh ključnih faktorjev**,
- **članarina se pogosto obravnava zgolj kot strošek**, kar je ovira za večje vključevanje podjetij v grozde,
- **učinki so preveč vidni skozi pridobivanje finančnih sredstev in manj skozi realizacijo novih in kakovostnih R&R projektov**, kjer mora grozd skrbeti za **transparentno prikazovanje porabe dodeljenih sredstev**.

12.) Na osnovi dosedanjih izkušenj naštejte **ključne dejavnike uspeha** za nadaljnji razvoj grozda in jih rangirajte po pomembnosti?:

- **doseganje sinergij v smislu rasti znanja** (tako teoretičnega skozi raziskave kot aplikativnega znanja),
- **pridobivanje zahtevnejših razvojnih projektov**, ki bazirajo na širšem znanju in večji finančni moči grozda in članov,
- **kakovosten informacijski sistem** za učinkovito obveščanje in komuniciranje, kar je oziroma bo čedalje bolj pomembno pri **vodenju projektov** kot tudi pri **analizi porabe subvencioniranih sredstev**,
- **usklajevanje aktivnosti vodij projektov na nivoju grozda s podjetji**, ki sodelujejo v projektih,
- **zaupanje med člani** naj bi bilo preseženo kot problem ter
- **sprotno ažuriranje in pregled razvojnih programov** glede na spreminjajoče se poslovne okoliščine s ciljem uspešne realizacije v zadanih rokih.

13.) Ali je po vašem mnenju **višina finančnega prispevka** (članarina) **skladna z učinki**, ki jih prinaša delovanje v grozdu ACS za vaše podjetje?

V primeru članov, ki so oziroma bodo prejemniki subvencij iz evropskih strukturnih skladov (kamor spada tudi LIV), je to prav gotovo sprejemljivo. Še posebej, če gre za realizacijo skupnih projektov, zaradi katerih je subvencija bila dana in bi bila drugače ta sredstva na nek način neizkoriščena in izgubljena.

14.) Ali ste vključeni projekt ACS-a **PTC »Policentrični tehnološki center«**?

14.1.) Če da, katere **cilje** ste si zastavili: **projekt LIV-a je razvoj novih materialov**

- **št. novih delovnih mest: 2 v razvoju, 4 v tehnologiji**

- **št. novih tehnologij in procesov:** Guide tehnologija (brizganje s plinom) – nadgraditev v tehnologijo brizganja z vodo (cenejša produkcija, krajši cikli zaradi hkratnega hlajenja vode), 2K brizganje, ki je novo za LIV;

- **št. novih inovativnih materialov:** materiali z vlaknastimi strukturami na termoplastih, ki služijo kot armatura za vlaganje v orodja, s čimer se dosega večja trdnost izdelka (izziv tega projekta je pedal zavore iz plastike, ki je varnostni del);

- **št. novih visoko-tehnoloških izdelkov:** pedal zavore, ohišja turbo-kompresorjev-hladni del, kjer je izvedba orodij zaradi kinematike zelo zahtevna);

- **skupni projekti z akademsko sfero:** poleg domačih fakultet se povezujejo tudi z razvojnim institutom Fiata ter razvojnim institutom Hupert Inženiring iz Nemčije. Slednji je primarni razvojni inštitut npr. v Oplu in z njim nameravajo prijaviti skupni projekt na področju vlaknastih struktur;

- **dvig dodane vrednosti na zaposlenega:** danes je ta **31.800 EUR na zaposlenega, cilj za 2007 je 45.000 EUR** (težava v LIV-u je program sesalne tehnike, kjer konkurenca z vzhoda z nizkimi cenami neusmiljeno zavzema trge);

- **povečanje stopnje dobičkonosnosti** (EBIT, EBITDA): do sedaj je bila rast dobičkonosnosti dosežana, zadnje leto pa zaradi problema rasti cene nafte in s tem cen materialov plastike ne bo več (lani 6,4%, letos 4,4%).

14.2.) Koliko sredstev ste oz. boste v ta namen pridobili iz Evropskih skladov in kako se bo **ugotavljala učinkovitost porabe sredstev** in izpolnjevanja ciljev?

- merila in kazalniki so jasno določeni, mesečno spremljanje in ukrepanje v primeru odstopanj,

- ekonomski kazalniki, kot npr. ROE, ROA, EBIT in dodana vrednost so bili doseženi, razen rast prodaje, ki je padla za 1% glede na 2004 in cilja produktivnosti, ki je ostal na nivoju leta 2003),

- letos pričakujejo rast produktivnosti dela za 6,8%, kot posledica intenzivnega investicijskega ciklusa (lani so za investicije namenili 20% celotnega prihodka !!!),

- kazalnik pridobivanja novih kupcev je presežen, medtem ko se je število obstoječih kupcev zmanjšalo (zaradi dogodkov na sesalnem programu).

15.) Ali ste vključeni še v kakšen **podoben projekt kot je PTC** (tudi izven okrilja ACS)?

- **DA**, tu je še **investicijski projekt**, to je **razvoj sedeža**, katerega nosilec je Johnson Controls,

- **izven okrilja ACS** je LIV preko INEA vključen v **projekt informatizacije** (mikroplaniranje in terminiranje proizvodnje).

16.) Ali je **dosedanje članstvo v ACS** vplivalo na naslednje **kriterije poslovanja** vašega podjetja?

Neposredne učinke na kriterije poslovanja je težko opredeliti, ker novih kupcev in novih poslov zaradi članstva v ACS do zdaj še ni bilo, so pa skozi krepitev kadrovske strukture v trženju postavili temelje za doseganje teh ciljev v prihodnje. Z drugimi besedami to pomeni, da na tem področju tudi LIV (zaradi pomanjkanja kadrov) ni bil dovolj aktiven in ni izkoristil vseh možnosti, ki jih je grozd skozi promocijo in skupne nastope pri potencialnih kupcih nudil članom.

17.) Ali bi **priporočili sodelovanje v grozdu ACS** (ali v drugem, če so člani) tudi drugim podjetjem (konkurentom, podporni industriji in institucijam)?

DA, nekatera podjetja so se zato tudi odločila za vstop v ACS!

18.) Ali ima po vašem mnenju grozd ACS **izdelano strategijo internacionalizacije**?

DA, LIV jo vidi skozi opredeljene projekte, ki so mednarodno orientirani, saj v njih sodelujejo podjetja širše (npr. z globalnim sistemskim dobaviteljem Johnson Controls) in ne le v domačem okolju.

19.) Ali razmišljate (ste razmišljali) o **izstopu** iz grozda?

NE, v LIV-u niti niso razmišljali o tem. Temveč obratno, kako prispevati k razvoju grozdenja.

20.) Kako ocenjujete **dosedanje rezultate industrijske politike** na področju spodbujanja povezovanja in sodelovanja podjetij ?

20.1. Ali je pozitivno vplivala na rast konkurenčnosti gospodarstva (ne le vašega podjetja)

- preživetje gospodarstva v preteklosti je rezultat lastnih prizadevanjih, dela in ne pomoči države
- vsak sistemski pristop na področju spodbujanja grozdenja je možno gledati s pozitivnega ali negativnega vidika, vendar je pot navzgor povezana s povezovanjem, z iskanjem sinergij, kar seveda ni enostavno, ampak je to edina pot za naprej;
- spodbude na tem področju so torej bile dane s strani države, zdaj je na grozdih in članih, kako jih upravičiti in s tem izkoristiti v svoj prid.

II. Vpliv projekta novega vozila X44 v Revozu na razvoj ACS in članov: primer LIV Plastika

1.) Kako je po vašem mnenju **članstvo v ACS** vplivalo na sodelovanje pri razvoju sestavnih delov na projektu novega vozila X44?

- na primeru sedeža X44 z JCI bi lahko rekli, da vpliv grozda ACS **ni omembe vreden**

2.) Opišite **vsebino in pomembnost sodelovanja** na projektu X44 za **nadaljnji razvoj vašega podjetja**:

2.1.) **vrednost posla** (v mio EUR na leto): v 2007 **1,5 mio EUR** letno, kar pomeni 12% na avtomobilskem programu oz. na programu LIV Plastika slabe 4% ;

2.2.) **število novih delovnih mest**: - v neposredni proizvodnji do **5** zaposlenih
- visoko tehnološka delovna mesta; R&D in tehnologija **3 + 1** vodja projekta;

2.3.) vpliv na **dodano vrednost na zaposlenega**: danes 1 delavec v povprečju posluhuje okoli 3,5 stroja, medtem ko je lani bilo to razmerje 1:3,1 ;

2.4.) vpliv na **dobičkonosnost** poslovanja : **5%** na avtomob. programu je cilj;

2.5.) **uvredba novih tehnologij in procesov**: gre za klasično tehnologijo 1K brizganja, torej nič novega za LIV;

2.6.) **vrednosti investicij**: - v tehnološko in razvojno opremo (oprema razvojnih oddelkov in preskusnih laboratorijev, nova tehnološka in strojna oprema): 800kEUR + razvojno delo 380 kEUR, kar naj bi 1/3 plačal v gotovini JCI, ostalo skozi ceno izdelka;

- glede na skupne investicije na projektih: 25% v istem letu;

2.7.) **umeščenost v verigo** ustvarjanja vrednosti: - dobavitelj 1. reda (razvojni dobavitelj za izdelek in proces) ali 2. reda (industrializacija in izvedba orodij, prototipi, torej delno razvoj);

2.8.) **vklučevanje podporne industrije**: - razen dobaviteljev materiala ni posebnih poddobaviteljev;

2.9.) **vpliv na povečanje inovativnosti in inventivnosti**: (novi procesi, tehnologije, oprema, rešitve pri razvoju izdelka/procesa), DA, razvojni inženir LIV-a sodeluje v procesu razvoja in modeliranja izdelka (FEM analize), nova oprema.

3.) Ali vam sodelovanje na razvoju projekta X44 odpira **nove priložnosti** pri konkuriranju za nove posle (kot referenca)?

DA, vsekakor v okviru multinacionalke Johnson Controls in posredno širše.

4.) Kakšna je **vsebina in obseg sodelovanja z akademsko sfero?**

4.1.) Katere institucije in podjetja (univerza, razvojni institut...): v konkretnem primeru gre za lastne resurse oz. **lastni razvojni oddelek**, razen REOLOGIJA s **TEKOS** (podjetje, ki je neprofitna organizacija)

4.2.) Število skupnih projektov: - **razvoj sestavnih sklopov in delov** (metoda končnih elementov ipd. metode dinamičnih in statičnih simulacij),
- **razvoj procesov in laboratorijskih testiranj.**

5.) Opišite **strukturo in obseg financiranja** sodelovanja na projektu X44:

Gre predvsem za **LASTNA sredstva LIV-a**, delno tudi **evropska sredstva** (strukturni skladi) v okviru natečaja, ki ga je koordiniral ACS.

Vprašalnik za CIMOS

I. Raziskava o učinkih grozda ACS na razvoj slovenske avtomobilske dobaviteljske industrije (podjetij):

CIMOS d.d. Koper, dne 15. aprila 2005, sogovornik g. Dario ŠIK

1.) Ali je povezovanje in sodelovanje v grozde in podobne institucije (formalne in neformalne) **del vaše poslovne strategije?** **DA**

Odgovor g. Šika: Cimos svoje agresivne rasti (vsako leto okoli 20%) kot enega temeljnih postulatov poslovne strategije ne more uresničevati brez aktivnega sodelovanja v grozdih oz. podobnih oblikah povezovanja podjetij.

Cimos kot samostojni igralec ne more biti uspešen, če okolje in dobavna veriga, katere pomemben člen je, nista konkurenčna. Na globalnem trgu danes med seboj konkurirajo verige vrednosti in ne več zgolj posamični igralci oz. posamezni ponudniki in dobavitelji. V tem boju zmaga tista veriga, ki je močnejša, kompaktnejša in ambicioznejša.

Po drugi strani Cimos vidijo kot zadnji člen verige, kar predstavlja dodatno odgovornost, saj je s tem povezovalni in eden od vodilnih elementov »supply chain« v okviru slovenske kovinsko-predelovalne industrije, ki pomaga »šibkejšim« členom (v globini te verige) v smislu njihovega hitrejšega in ambicioznejšega razvoja in rasti. To ni le v interesu Cimos, ki na ta način krepi omenjeno dobavno verigo in svojo pozicijo na trgu, temveč tudi in predvsem v nacionalno-gospodarskem smislu.

2.) Navedite **glavne smernice** vaše **strategije** poslovanja?

Ustvarjanje višje dodane vrednosti z:

- **inovativnostjo,**
- **ustvarjalnostjo** in s
- **konkurenčnostjo**

"Družba prihodnosti je družba znanja, kjer sta sposobnost zavestnega, širokega in organiziranega koncentriranja znanja, predvsem pa pretvarjanja tega v inovativne in uporabne rešitve, pomembni ter široko sprejemljivi vrednoti."

3.) **Ali ste vključeni v grozd (ACS ali podobno) ? DA**

Kot eden od ustanovitvenih članov ACS **že 4 leta.**

4.) Kateri so (naj bi bili) najpomembnejši **razlogi za vključitev** vašega podjetja v grozde?

CIMOS bo v prihodnosti povečeval svojo rast in dobičkonosnost s pomočjo:

- nakupov podjetij,
- zmanjševanja stroškov in
- izboljševanjem procesov.

V prihodnosti bo CIMOS povečeval svojo rast s strateškim povezovanjem, ki vključuje:

- vertikalno in horizontalno povezovanje,
- aktivno razvijanje novih strategij, trgov in produktov.

To lahko doseže tudi s članstvom v ACS-u, ki nam poleg naštetega omogoča še:

- pridobivanje novega znanja v znanosti in tehnologiji,
- generiranje novih uporabnih tehnologij,
- pridobivanje novih dobaviteljev,
- večanje konkurenčnih prednosti CIMOS-a,
- podporo vključevanja CIMOS-a v svetovno avtomobilsko industrijo,
- povezovanje z drugimi podjetji, institucijami znanja kot tudi vlado.

Komentar g. Šika: Cimos kot eden od iniciatorjev in ustanovnih članov grozda ni vanj vstopil zato, da bi lažje prišel do trga in kupcev, ker je že prej imel dostop do glavnih trgov in kupcev ob tem, da je bil na avtomobilskem trgu že poznan kot razvojni, to je »Tier 1« dobavitelj. Vstopili so zato, ker so in čutijo potrebo razvijati okolje in podjetja, ki so lahko v prvi fazi konkurenčni in uspešni dobavitelji Cimos-u in v drugi fazi sami in skozi grozd postanejo razvojni dobavitelji prvega reda. Vloga Cimos-a je torej biti promotor tega procesa oz. potrebe, da mora okolje doumeti, da posameznik sam ne more biti konkurenčen, če tudi celotna veriga in njeni posamezni členi (podporna industrija) niso dovolj močni, ambiciozni, skratka konkurenčni.

5.) Naštejte najpogostejša **področja sodelovanja** v okviru grozda ACS:

- izobraževanje,
- informatika,
- razpisi v okviru EU,
- skupni projekti z akademsko sfero,
- promocijske dejavnosti in
- srečanja s potencialnimi kupci in dobavitelji.

6.) Naštejte **glavne prednosti** in jih **rangirajte po pomembnosti**, ki jih po vašem mnenju prinaša sodelovanje v grozdu ACS:

1. vertikalne in horizontalne povezava z akademsko, gospodarsko in vladno sfero,
2. izmenjava izkušenj in dobrih praks,
3. skupne promocijske aktivnosti,
4. izobraževanje,
5. izmenjava pomembnih informacij iz različnih področij poslovanja,
6. skupen informacijski sistem.

Komentar g. Šika: Vodstvo grozda je odigralo zelo pozitivno vlogo in nudilo izjemno podporo članom, ker jim je odprlo veliko število neposrednih kontaktov pri končnih odjemalcih, organiziralo različna strokovna srečanja in razvojno inovativne konference. V tem smislu je grozd ACS približal članicam srž dogajanja v vrhunski avtomobilski industriji. Po drugi strani pa je bilo opaziti premalo ambicioznosti med nekaterimi člani, da se soočijo s kruto bitko na tem trgu in da hkrati doumejo, da ni prostora za drugega, prostor je le za najboljše in inovativnejše. To je objektivno pogojeno tudi z dejstvom, da nekateri člani še niso bili direktno vključeni v avtomobilsko dejavnost in zato niso bili seznanjeni z zahtevami in s pogoji, ki jih ta industrija predstavlja.

Drugo področje, ki ga sodelovanje v grozdu prinaša, je poskus povezave podjetij z znanstveno raziskovalno sfero. Ta aktivnost in iniciativa s strani grozda je prinesla nekaj konkretnih projektov in predstavlja dodatno spodbudo, da se v Sloveniji bolj zavedamo, da je pri nas vlaganja v razvoj in raziskave premalo, da zaostajamo za najrazvitejšimi državami, ki jih z današnjo dinamiko razvoja ne bomo nikoli ujeli. Tudi odziv in vloga države v tem smislu sta bila pozitivna, saj je ta proces podpirala tudi z določenimi finančnimi sredstvi.

7.) Kako po vašem mnenju sodelovanje in povezovanje v grozde vpliva na **krepitev** vaših **konkurenčnih sposobnosti** ?

CIMOS s članstvom v grozdu:

- sledi svoji strategiji odkrivanja novih priložnosti tudi izven avtomobilskega trga
- krepi sodelovanje z akademsko sfero
- sodeluje z ostalimi podjetji in tako pridobiva pomembne informacije
- povečuje sinergijske učinke vertikalnega in horizontalnega povezovanja
- dopolnjuje svoj know-how in tehnologije

Komentar g. Šika: Nekateri partnerji in dobavitelji so skozi delovanje v grozdu (skupna promocija, izobraževanje, izmenjava informacij) naredila napredek in preskok v miselnosti, da morajo biti fleksibilnejši, dinamičnejši, hitrejši v odzivanju na spreminjajoče se razmere na trgu. Na ta način so doumeli, da morajo razumeti pričakovanja kupcev in se jim prilagajati. Do sedaj je marsikdo v podjetjih razmišljal na način, da je situacija takšna kot je in da sam ne more nič storiti, da bi se stanje izboljšalo.

8.) Ali je sodelovanje v grozdu ACS spodbudilo **sodelovanje z akademsko raziskovalno sfero**?

8.1.) Nivo in obseg sodelovanja pred vključitvijo v grozd

8.2.) Nivo in obseg sodelovanja v okviru grozda (število projektov in rezultati)

8.3.) Ali ima vaše podjetje lasten razvojni oddelek - **DA**

9.) Kateri so po vašem mnenju in vaših dosedanjih izkušnjah najmočnejši **učinki grozdenja** v smislu sodelovanja med člani grozda ACS (glede na koncept grozda):

- PROJEKT POLICENTRIČNI TEHNOLOŠKI CENTER
- PROJEKT SKUPNEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA

10.) Kakšen vpliv ima po vašem mnenju povezovanje v grozd ACS na **dolgoročno rentabilno rast** vašega **podjetja**?

Precejšen, če bomo to znali izkoristiti, predvsem v smislu še večjega povezovanja podjetij in institucij znanja ter v smislu projektov, ki bi jih lahko sofinancirala EU . S skupnimi projekti lahko:

1. povečamo sinergijske učinke,
2. pridobimo sredstva iz EU,
3. postanemo še bolj konkurenčni in
4. povečamo svojo dodano vrednost.

11.) Katere so po vašem mnenju in dosedanjih izkušnjah največje **ovire pri grozdenju**?

- nezaupanje med podjetji, vključenimi v grozd,
- nerazumevanje poslanstva grozda,
- premajhna izkoriščenost grozda,
- podjetja ne vidijo ključnih prednosti, ki jim jih lahko prinese grozdenje (ne gledajo na grozd dolgoročno, ampak vidijo samo kratkoročne učinke).

Komentar g. Šika: Kot oviro bi lahko opredelili dejstvo, da v slovenskem gospodarskem okolju še ni prišlo do skupnega spoznanja, da bi lahko s pomočjo povezovanja podjetij v grozde »zabili močan klin« na poti do cilja postati pomemben globalni akter in razvojni ponudnik na nekaterih ključnih področjih (npr. družinah izdelkov na vozilu) kot posledica uspešne združitve potencialov in resursov nekaj pomembnejših slovenskih podjetij. Te ambicije ni bilo zaznati, ker nekatera vodilna podjetja v slovenskem prostoru v tem niso našla pravega izziva. Cimos je bil v tem času na tem področju osamljeni jezdec. Razlog naj bi bil strah pred tveganjem in pomanjkanje tako samozaupanja kot medsebojnega zaupanja ob tem, da kratkoročni učinki niso takoj vidni, donosi niso visoki, potrebna so velika vlaganja oz. investicije, ki se vrnejo na daljši rok. Ni pomembna formalna oblika sodelovanja ali povezave na projektih, ta je lahko povsem virtualna in mrežna, pomembna je ambicija, da bi na ta način prišlo do sinergijskih učinkov, od katerih bi imeli korist vsi vpleteni.

12.) Na osnovi dosedanjih izkušenj naštejte **ključne dejavnike uspeha** za nadaljnji razvoj grozda in jih rangirajte po pomembnosti:

Ključni dejavnik uspeha za nadaljnji razvoj grozda so lahko oziroma so skupni projekti, ki prinašajo podjetjem tako kratkoročne kot dolgoročne koristi.

Odgovor g. Šika: Država naj zagotovi sredstva za formalno delovanje združenja (grozd), da podjetja še niso obremenjena s financiranjem tega. S tem da razume, da bodo posredni in neposredni učinki doseženi skozi večanje obsega posla v podjetjih, ki so vključena v delovanje grozda. Torej je naloga države, da zagotovi ugodno klimo, da se grozdenje lahko odvija. Ne gre samo za nivo države, tudi za regije in lokalne skupnosti, kjer naj bi se odvijala neka povečana gospodarska aktivnost (npr. povečana proizvodnja in nova delovna mesta). Ti naj bi bili pozitivno usmerjeni do tistih, ki to aktivnost generirajo. Ključno je, da država in lokalne skupnosti spoznajo, kdo lahko konkurira. Ne more konkurirati neko podjetje, kot je npr. Cimos, če zadaj nima zaledja, ki mu omogoča, da je »input« v Cimos (členi verige, na čelu katere je Cimos) konkurenčen. Če Cimos od 100 prodanih enot kupi 60 enot, in če teh 60 enot ni konkurenčnih, tudi Cimos ne more biti konkurenčen. Tu ne mislimo samo na ceno, obenem gre za konkurenčnost v smislu doseganja kakovosti, inovativnosti in obvladovanja stroškov.

13.) Ali je po vašem mnenju **višina finančnega prispevka** (članarina) **skladna z učinki**, ki jih prinaša delovanje v grozdu ACS za vaše podjetje? **DA**

14.) Ali ste vključeni projekt ACS-a **PTC »Policentrični tehnološki center«**?

14.1.) Če, da, katere **cilje** ste si zastavili: Cilji, ki jih bomo v okviru delovanja PTCja dosegli do leta 2008, so:

- Število usposobljenih tehnoloških centrov:	1
- Število usposobljenih raziskovalno-razvojnih centrov:	3
- Število novih delovnih mest	295
- Število novih inovativnih materialov	5
- Število novih tehnologij in procesov	5
- Število novih visoko tehnološki proizvodov	30
- Število FTE na projektih	60
- Nove informacijske tehnologije	1
- Vlaganje v okolje	1 mio €
- Povprečna rast prodaje	28%
- Povprečno znižanje stroškov kakovosti	-10%
- Skupni projekti z akademsko sfero	40
- Regionalna pokritost	SLOVENIJA
- Število novih raziskovalcev	40

14.2.) Koliko sredstev ste oz. boste v ta namen pridobili iz Evropskih skladov in kako se bo ugotavljala učinkovitost porabe sredstev in izpolnjevanja ciljev?

Skupno smo pridobili 1,7 mrd SIT, od tega CIMOS 600 mio SIT. Učinkovitost porabe sredstev se ugotavlja po metodologiji kontrolne enote tako iz EU kot iz MG. Za izpolnjevanje ciljev imamo za vsak cilj posebej določen in opredeljen kriterij kako ga bomo spremljali. Kriteriji za doseganje ciljev so skupni za vsa podjetja in institucije.

Komentar g. Šika: V preteklosti so v Cimosu ugotovili, da največji strokovnjaki v Sloveniji, ki delujejo na univerzah, nimajo dovolj aplikativnih in splošnih znanj (npr. znanj o materialih, ki se in se bodo uporabljali v avtomobilski industriji). Torej, da znanost malo zaostaja za svetovnimi trendi. Tega stanja ne zmorejo izboljšati bodisi podjetja sama bodisi znanost sama, temveč v skupnem sodelovanju, ki naj bo ciljno usmerjeno h konkretnim projektom. Podjetja imajo vizijo in lahko identificirajo pričakovanja svojih kupcev, znanost pa bi morala v svojem delovanju več energije usmeriti podpora industrije. S tem projektom želijo postaviti temelje, nek sistem, organizacijo, ki bo sposobna odgovoriti na vprašanja, dileme, ki niso vezane zgolj na razvoj izdelka, ampak vključujejo pred-razvoj novih vrst izdelkov in aplikativne raziskave.

15.) Ali ste vključeni še v kakšen **podoben projekt, kot je PTC (tudi izven okrilja ACS)**? CIMOS je kot nosilni investitor v okviru ACS vključen še v projekt skupnega informacijskega sistema.

16.) Ali je **dosedanje članstvo v ACS** vplivalo na naslednje **kriterije poslovanja** vašega podjetja (nova povpraševanja, novi posli, novi kupci...) ?

Članstvo v grozdu ni prispevalo k pridobivanju novih poslov. Pridobili so sicer nekaj novih povpraševanj, vendar to ni tisto, kar Cimos potrebuje, ker je dovolj znano podjetje-dobavitelj na avtomobilskem trgu in ima direkten dostop do kupcev. Vlogo v grozdu so in razumejo kot motivacijo in priložnost razvoja ostalih članov grozda.

17.) Ali bi **priporočili sodelovanje v grozdu ACS** (ali v drugem, če so člani) tudi drugim podjetjem (konkurentom, podporni industriji in institucijam)?

DA, če v grozdu vidijo možnost intenzivnega povezovanja z ostalimi članicami in skupne projekte, ki bi jih lahko izpeljali.

DA, če razumejo pomen grozdenja.

Komentar g. Šika: Absolutno **DA**. S ciljem, da management teh podjetij doume zakonitosti in pravila igre, ki veljajo v avtomobilski industriji, katere del so tudi dobavitelji. Tu gre za ustvarjanje dolgoročnih vezi in partnerstev med kupci in dobavitelji ter med vsemi udeleženci v dobaviteljski verigi. Kdor vstopa v to dejavnost z namenom, da naredi enkratni posel in iz tega potegne kratkoročni profit, ta posla ne more skleniti, ker bo nekonkurenčen, ker ne bo odnosa »win win«.

Članstva v taki obliki povezovanja podjetij, kot je avtomobilski grozd, so pomembna za podjetja, da spoznajo, kakšna so tu pravila igre.

18.) Ali ima po vašem mnenju grozd ACS **izdelano strategijo internacionalizacije**?

DA, vendar je vprašanje, koliko jo bodo podjetja znala izkoristiti.

ACS aktivno sodeluje z evropskimi avtomobilskimi grozdi in mrežami za pospeševanje kooperacij, vendar pa podjetja to premalo izkoriščamo. Evropski avtomobilski grozdi predstavljajo v evropskem prostoru močno in konkurenčno mrežo. ACS je tudi član Združenja evropskih proizvajalcev komponent CLEPA ter Evropske mreže avtomobilskih kompetenc, kjer je zadolžen za »assessment tehnologij«, ki bodo služile za oblikovanje skupne evropske tehnološke platforme. V okviru 6. okvirnega programa sodeluje v Iterreg 3 ter postaja vedno bolj zaželen parter. Vse skupaj pa ne prinaša nobenih koristi, če podjetja sama tega ne bodo znala izkoristiti. Vedeti moramo, da so grozd podjetja. ***Podjetja so tista, ki oblikujejo grozd in njegovo delovanje in ne grozd tisti, ki oblikuje podjetja in njihovo delovanje. Samo članstvo v grozdu ne more nuditi nobenih učinkov, če podjetje teh učinkov ne zna, noče ali enostavno nima časa izkoristiti.***

Komentar g. Šika: ACS nima izdelane prave strategije internacionalizacije, ki bi jo moral dodati svoji strategiji delovanja. Vendar je to težko storiti, ker država Slovenija še ni opredelila svojih strateških dejavnosti. Katere panoge in dejavnosti naj bi prioritarno razvijali, kje naj bi se profilirali kot nacionalna ekonomija ali kot regije v okviru nacionalnih ekonomij? Če bi to jasno definirali, bi lahko to posamezni grozdi vključili v svoje strategije.

19.) Ali razmišljate (ste razmišljali) o **izstopu** iz grozda? **NE**

20.) Kako ocenjujete **dosedanje rezultate industrijske politike** na področju spodbujanja povezovanja in sodelovanja podjetij ?

Če pogledamo javnofinančna sredstva, ki jih država namenja za razvoj gospodarstva, lahko ugotovimo, da so le-ta minimalna v primerjavi s pomočmi, ki jih daje drugim (kmetijstvo, tekstilna industrija, transport). Njihova usmeritev je še vedno pretežno sanacijska, dejanskemu spodbujanju konkurenčnosti pa je sicer namenjenih veliko ukrepov, višina pomoči pa je zgolj simbolična. Rezultati takšne politike se delno odražajo tudi na stanju konkurenčnosti gospodarstva. Sredstva, ki jih država namenja za raziskave in razvoj v okviru javnofinančnih odhodkov, postopno naraščajo, kar pa je v primerjavi z doseženimi rezultati občutno prepočasno.

Prejemniki sredstev za temeljne raziskave so pretežno raziskovalne, izobraževalne in zdravstvene institucije, malo pa je prejemnikov iz gospodarstva. Vlada je svoje temeljne mehanizme za spodbujanje konkurenčnosti gospodarstva usmerila v:

- prehod v na znanju temelječo družbo,
- krepitev konkurenčnosti gospodarstva,
- izboljšanje učinkovitosti države,
- usposobitev za izvajanje politik v okviru pravil skupnega trga EU in
- regionalno in prostorsko skladen razvoj.

Pri tem je poudarek na novi razvojni paradigmi, ki naj bi poudarjala pomen krepitve sposobnosti za obvladovanje globalnega znanja in tehnološkega napredka kot glavnega vira povečanja produktivnosti dela, nacionalne konkurenčne sposobnosti in

zviševanja individualne in družbene kakovosti življenja. Ugotavljajo, da sedanja struktura vlaganj v raziskave in razvoj, nove tehnologije in inovacije ni ustrezna in da mora biti postavljena v skladu s pravili Evropske Unije in s postavljenimi strateškimi cilji. Ključni problem slovenske raziskovalne politike pa ni v višini izdatkov, temveč predvsem v nezadostni povezavi znanja, konkurenčnosti in fleksibilnosti, kar se odraža v nezadostni razvojni funkciji podjetij. To je tudi posledica nezadovoljivega stanja tehnološkega managementa in okolja za znanje v najširšem smislu. Proces tranzicije v celoti gledano ni pozitivno vplival na raziskovalne aktivnosti in tehnološki razvoj, saj je bilo v tem razdobju opazno prepočasno povečevanje razvojno tehnološke intenzivnosti izdelkov, prišlo je do razpuščanja razvojnih oddelkov v podjetjih in slabljenja njihove razvojne inovativne aktivnosti. Ustanavljanje novih, visokotehnoloških podjetij zlasti v predelovalni industriji se je ustavilo. Za Slovenijo je tako danes značilno:

- pomanjkanje uporabnih tehnološko usmerjenih raziskav, skromno sodelovanje med podjetji in med podjetji in akademsko sfero, šibko povpraševanje podjetij po storitvah akademske sfere;
- poudarjanje tehnološke dimenzije inovacijskega procesa in prenosa tehnologije ter zanemarjanje upravljavskega, organizacijskega in marketinškega vidika, ki so kritičnega pomena za uspešno difuzijo inovacij;
- zapostavljanje regionalne dimenzije v razvijanju nacionalnega inovacijskega sistema,
- slabo koriščenje mreže institucij za difuzijo inovacij in prenos tehnologije,
- netransparentnost dosedanjega (ne)sistema in nepovezanost posameznih mehanizmov za spodbujanje inovacijske dejavnosti, ki onemogoča njihovo medsebojno sodelovanje in delitev dela, in
- nejasno opredeljene prioritete vlade na področju raziskav in razvoja, prešibko sodelovanje med ministrstvi.

Glede na do sedaj naštetu bi lahko rekli, da ima Slovenija dobro razvito strategijo razvoja države, ki pa glede na učinke ni usklajena z ukrepi, ki jih izvajajo ministrstva. Dokaz za to je, da se govori eno, dela pa drugo. Država mora podpirati inovativno družbo, ki se naj stalno izobražuje, podpirati mora podjetja, ki vlagajo v visoke tehnologije in razvoj. Država mora nameniti več sredstev za raziskave in razvoj in pri tem določiti kriterije za njihovo razdelitev. Pri tem naj poudarimo, da fiskalna podpora vlaganjem v raziskave in razvoj v Sloveniji temelji na subvencioniranju raziskovalno-razvojnih projektov, usposabljanju znanstvenih kadrov in drugih dejavnosti, povezanih z raziskovanjem in razvojem, medtem ko v EU prevladuje sistem davčnega spodbujanja naložb, predvsem gospodarskega sektorja v raziskovalno-razvojno dejavnost. Gre za različne davčne ugodnosti, vezane na izdatke za raziskovalno-razvojno dejavnost. Tako bi država morala razmišljati v smeri dopolnitve sistema finančnih spodbud in proračunskih subvencij. Usmeriti bi se morala v visoke tehnologije, ki zahtevajo velik raziskovalni vložek in so povezane z večjimi ekonomskimi tveganji. Pomanjkanje učinkovite in uspešne razvojne strategije, ki bi opredeljevala vlogo tehnologije, je ena glavnih značilnosti naše države in se odraža v razdrobljenosti in nepovezanosti ukrepov različnih vladnih organov. S tem država omejuje razvojne potenciale in razdrobi še tista finančna sredstva, ki bi jih lahko vlagala v razvoj.

Dodatek g. Šika: Država je v začetnem obdobju ustvarila pogoje za to, da bi grozdi zaživel in nekateri dejansko so zaživel. Potem je potreba oz. pripravljenost, da se ta aktivnost v okviru industrijske politike države še podpira, usahnila kot prioriteta usmeritev vlade v okviru MG v smislu povečevanja konkurenčnih sposobnosti gospodarstva oz. njenih posameznih panog. To je povezano s stanjem v Sloveniji, da ni zaslediti prakse, da nekdo, ki prinaša nova delovna mesta, ki investira, pride do ugodnejših pogojev v smislu davčnih olajšav, ki stimulirajo prihod novih investorjev.

Naloga grozda je senzibilizirati lokalno in širšo skupnost (to ni le naloga države in njenih vladnih institucij), da bi tudi sama razumela in nekaj prispevala k ustvarjanju konkurenčnih pogojev za neko gospodarsko dejavnost. Tu gre denimo za različne davke in dajatve (npr. davki na zemljišča ali na spremembo namembnosti), ki jih poberejo in napolnijo svoj proračun, potem pa šele začnejo razmišljati o ustvarjanju konkurenčnih pogojev za gospodarstvo. Tak račun se seveda ne izide.

To pomeni, da na področju soustvarjanja ugodnejših pogojev za gospodarstvo grozdi niso bili uspešni!

20.1. Ali je pozitivno vplivala na rast konkurenčnosti gospodarstva (ne le vašega podjetja)?

Odgovor je zapisan v zgornjih ugotovitvah.

II. Vpliv projekta novega vozila X44 v Revozu na razvoj ACS in članov: primer CIMOS Koper

1.) Kako je po vašem mnenju **članstvo v ACS** vplivalo na sodelovanje pri razvoju sestavnih delov na projektu novega vozila X44?

NI vplivalo!

2.) Opišite **vsebino in pomembnost sodelovanja** na projektu X44 za **nadaljnji razvoj vašega podjetja**:

2.1.) **vrednost posla**: 5 mio € na letnem nivoju;

2.2.) **število novih delovnih mest**: skupaj okoli 38 novo zaposlenih v seriji;

2.3.) vpliv na **dodano vrednost na zaposlenega**:

DA, pozitiven zaradi znižanja fiksnih stroškov na enoto;

2.4.) vpliv na **dobičkonosnost** poslovanja:

DA, pozitiven zaradi nižjih fiksnih stroškov na enoto;

2.5.) **uvedba novih tehnologij in procesov:** nove tehnologije v bistvu ne, bolj gre za nove principe dela, ki jih bodo v smislu primerov dobrih praks, ki jih prinaša sodelovanje na razvojnem projektu po standardih Renault-Nissan, v družbi Cimos s pridom izkoristili na novih projektih, predvsem v začetnih fazah razvoja izdelkov;

2.6.) **vrednosti investicij:** 4,2 mio € ;

2.7.) **umeščenost v verigo** ustvarjanja vrednosti: **dobavitelj 1. reda (razvojni dobavitelj za izdelek in proces) ;**

2.8.) **vključevanje podporne industrije:** dobavitelji orodij in montažnih linij ter opreme, kjer gre za dejavnosti z veliko dodane vrednosti (ob tem ugotavljajo, da so slovenski orodjarji pogosto nekonkurenčni in premalo ambiciozni);

2.9.) **vpliv na povečanje inovativnosti in inventivnosti:**

Gre za aktivno sodelovanje na razvoju, ciljno delovanje v nenehnem iskanju alternativnih rešitev, inovacij, kjer nepopustljivost in vztrajnost kupca predstavlja zelo pozitiven element.

3.) Ali vam sodelovanje na razvoju projekta X44 odpira **nove priložnosti** pri konkuriranju za nove posle (kot referenca)?

DA, najprej v skupini Renault Nissan in tudi drugje, ker skozi delo na tem projektu spoznavajo korporacijsko kulturo, ki je po mnenju Cimos-a skladna z zahtevami, ki jih danes prinaša avtomobilska industrija. Gre za uravnoteženo kombinacijo pravega dolgoročnega partnerskega odnosa in zelo strogih zahtev do sebe in dobavitelja s strani kupca.

4.) Kakšna je **vsebina in obseg sodelovanja z akademsko sfero?**

4.1.) Katere institucije in podjetja (univerza, razvojni inštitut...) ?

4.2.) Število skupnih projektov: - razvoj sestavnih sklopov in delov (metoda končnih elementov ipd. metode dinamičnih in statičnih simulacij),
- razvoj procesov in laboratorijskih testiranj.

Konkretno na tem projektu to sodelovanje ni bilo potrebno, saj gre za ključne izdelke Cimosa, na katerih imajo dovolj lastnih razvojnih resursov.

5.) Opišite **strukturo in obseg financiranja** sodelovanja na projektu X44:

Op: Vodilo: - lastna sredstva, sredstva pridobljena s pomočjo ACS, državna sredstva, sredstva evropskih strukturnih skladov .

Vprašalnik za PRESEK

I. Raziskava o učinkih grozda ACS na razvoj slovenske avtomobilske dobaviteljske industrije (podjetij):

PRESEK d.o.o., Slovenska vas, dne 12. aprila 2005, sogovornica ga. Maja PELKO

1.) Ali je povezovanje in sodelovanje v grozde in podobne institucije (formalne in neformalne) **del vaše poslovne strategije**?

Vsekakor je to del poslovne strategije podjetja Presek, saj so člani grozda ACS in ob tem **tudi člani TOM-ovega grozda za oblazinjeno pohištvo**, ker so solastniki podjetja TOM. Res pa je, da niso posebej aktiven član ne v enem in ne v drugem grozdu.

2.) Navedite **glavne smernice** vaše **strategije** poslovanja?

a) **prioritetna smernica je ostati dobavitelj avtomobilski industriji** (poleg Renault-a tudi širitev na kupce Magna Stayer, BMW, VW, GM in na italijanskem trgu Aprilia, s katero že sodelujejo, ter s korporacijo Hidria);

b) druga najpomembnejša smernica je **biti dobavitelj pohištveni industriji** (trenutno proizvajajo oblazinjeno pohištvo), pod-cilj je **opremljanje verig hotelov** (Hilton) ;

c) **posodobitev obstoječe tehnologije, proizvodnih sredstev in postavitve razvojne funkcije**, kajti prvi del, ureditev proizvodno- poslovnih prostorov in infrastrukture je realiziran.

3.) **Ali ste vključeni v grozd** (ACS ali podobno) ?

Člani grozda ACS so **od leta 2003**. Vanj so se vključili že zaradi tega, ker so del slovenske avtomobilske dobaviteljske industrije in je zato za podjetje Presek samoumevno, da so zraven.

4.) Kateri so (naj bi bili) najpomembnejši **razlogi za vključitev** vašega podjetja v grozde?

a) **ker so že danes del avtomobilske industrije** kot dobavitelj,

b) **razširitev kroga kupca** in nove poslovne priložnosti,

c) **pridobitev poslov kompleksnejših sklopov** skozi timsko delo in **skupen nastop članov**,

d) **skupna promocija** in nastop na sejnih dostop in iz tega naslova **večja prepoznavnost**,

e) **boljši dostop do informacij** in

f) **lažji pristop pri kandidiranju za pridobivanje finančnih sredstev na prijavljenih projektih**, kar pa ni bil primarni razlog za vključitev.

5.) Naštejte najpogostejša **področja sodelovanja** v okviru grozda ACS :

- pridobivanje novih povpraševanj,
- prvi kontakti z novimi potencialnimi kupci,
- skupna promocija, skupni nastopi na sejmi, katalogi in
- dostop do informacij in obveščenost o dogajanjih v branži.

6.) Naštejte **glavne prednosti** in jih **rangirajte po pomembnosti**, ki jih po vašem mnenju prinaša sodelovanje v grozdu ACS:

- **lažja vzpostavitev kontaktov z novimi kupci** in vključitev v proces povpraševanj in ponudbe,
- **cenejši in učinkovitejši nastop na sejmi, posvetovanjih in forumih** (npr. predstavitev koncernu VW), ki jih organizira grozd za člane in
- **članstvo v grozdu omogoča manjšim podjetjem možnost internacionalizacije** oz. dostopa na tuje trge.

7.) Kako po vašem mnenju sodelovanje in povezovanje v grozde vpliva na **krepitev** vaših **konkurenčnih sposobnosti**?

Trenutno **ne vidijo pozitivnega vpliva** zaradi članstva v ACS na **krepitev konkurenčnih sposobnosti**. Članstvo v grozdu ACS do sedaj **NI** prineslo konkretnih učinkov in rezultatov, ki bi posledično krepili konkurenčno sposobnost podjetja Presek.

8.) Ali je sodelovanje v grozdu ACS spodbudilo **sodelovanje z akademsko** raziskovalno **sfero**?

Samo po sebi **NE**, ker je ta povezava obstajala že prej in se zgolj zaradi članstva v grozdu sama po sebi ni okrepila.

9.) Kateri so po vašem mnenju in vaših dosedanjih izkušnjah najmočnejši **učinki grozdenja** v smislu sodelovanja med člani grozda ACS (glede na koncept grozda):

- **učinke** vidijo kot **možnost sodelovanja med različnimi proizvajalci**, ki s **skupnim nastopom ustvarijo kompleksen proizvod ali sklop z višjo dodano vrednostjo**, ki ga posamezno podjetje z obstoječimi resursi in kapacitetami ne bi moglo realizirati (čeprav do sedaj še ni bilo realiziranih konkretnih primerov);
- prenos znanja in izkušenj med člani grozda.

10.) Kakšen vpliv ima po vašem mnenju povezovanje v grozd ACS na **dolgoročno rentabilno rast** vašega **podjetja**?

Vpliv bi moral biti precejšen. Glede na možnosti, ki jih ponuja grozd s svojim delovanjem (dostop do informacij, sodelovanje med člani, prenos znanja in izkušenj,

zbiranje in posredovanje povpraševanj na enem mestu) ta vpliv mora dolgoročno pozitivno vplivati na rast podjetja Presek.

11.) Katere so po vašem mnenju in dosedanjih izkušnjah največje **ovire pri grozdenju**?

a) **Premalo osebni pristop**, ne dela se dovolj s posamezniki

b) **Veliko predstavitev, veliko besed, formalizma, vendar potem ni konkretizacije in rezultatov** (npr. ni bilo novih sklenjenih poslov). Posvet ali konferenca je organizirana in tam se ustavi, ni konkretizacije po promociji, predstavitvi, posvetovanju, **grozda** tudi **ne zanima, kaj sledi potem**, kaj so člani dosegli. **Torej manjka zaključna faza.**

c) **Pomanjkanje človeških virov** pri podjetju **Presek**, ki ima majhen kolektiv in zato premalo časa odgovornih za aktivnejše sodelovanje v grozdu.

12.) Na osnovi dosedanjih izkušenj naštejte **ključne dejavnike uspeha** za nadaljnji razvoj grozda in jih rangirajte po pomembnosti:

a) **ACS bi se bolj moral bolj vključevati v povezovanje podjetij v praksi** in v konkretnih primerih (po začetni fazi skupne promocije pri potencialnih kupcih bi ga, denimo, moralo zanimati, ali pride ali ne do podpisa pogodbe in posla oz. če ne, zakaj ne).

b) **Ni dovolj zaupanja med člani, poznanstva je potrebno izboljšati in bolje izkoristiti** (grozd naredil premalo za formalno spoznavanje članov); na drugi strani pa je tudi res, da je **Presek premalo aktiven v ACS-u**, kar priznava tudi sam.

13.) Ali je po vašem mnenju **višina finančnega prispevka** (članarina) **skladna z učinki**, ki jih prinaša delovanje v grozdu ACS za vaše podjetje?

Trenutno je to za Presek čisti strošek, ker še ni konkretnih rezultatov. Vendar se bo to vprašanje postavilo samo po sebi, če učinkov ne bo v naslednjem obdobju. **Dolgoročno gledano je ta članarina lahko zanemarljiva** glede na potenciale in priložnosti, ki jih grozd lahko nudi nazaj v smislu pridobivanja novih poslov in posledično rasti podjetja.

14.) Ali ste vključeni projekt ACS-a **PTC »Policentrični tehnološki center«**?

NE (prvič slišijo za ta projekt !!!). Zanimivo dejstvo je, da Presek kot član grozda ni seznanjen s prijavljenimi projekti v okviru ACS, niti o tem, da so bila na ta način pridobljena določena sredstva EU.

15.) Ali ste vključeni še v kakšen **podoben projekt, kot je PTC (tudi izven okrilja ACS)?** **NE**

16.) Ali je **dosedanje članstvo v ACS** vplivalo na naslednje **kriterije poslovanja** vašega podjetja (št. novih poslov, št. novih povpraševanj, št. novih in potencialnih kupcev) ?

Kot že omenjeno, **zaenkrat ni konkretnih rezultatov** za nobenega od omenjenih kriterijev poslovanja. Vseeno Presek je optimist in v prihodnje tu vidi realne možnosti za izboljšanje sedanjega stanja.

17.) Ali bi **priporočili sodelovanje v grozdu ACS** (ali v drugem, če so člani) tudi drugim podjetjem (konkurentom, podporni industriji in institucijam)? (DA/NE)

Glede na dosedanje izkušnje NE, dolgoročno gledano pa DA, predvsem z vidika prepoznavnosti in potencialov, ki naj bi jih grozd ACS nudil.

18.) Ali ima po vašem mnenju grozd ACS **izdelano strategijo internacionalizacije?**

DA, vendar jo je težko komentirati, ker bi bilo lahko storjeno več.

19.) Ali razmišljate (ste razmišljali) o **izstopu** iz grozda?

Trenutno NE, ker so člani grozda ACS šele dobro leto in gledajo na ta projekt dolgoročno, kot optimisti. Upajo, da se bodo zadeve izboljšale in da bodo postali bolj aktiven član v grozdu ACS.

20.) Kako ocenjujete **dosedanje rezultate industrijske politike** na področju spodbujanja povezovanja in sodelovanja podjetij ?

- **smer grozdenja bi morala roditi rezultate** (več nas je, močnejši smo, lažje konkuriramo na globalnem trgu), **kajti ta smer je pravilna in država je tu odigrala pozitivno vlogo;**
- **o grozdih se** na splošno v medijih sicer **veliko sliši, vendar konkretni rezultati** temu **ne sledijo**, vsaj na kratek rok.

20.1. Ali je pozitivno vplivala na rast konkurenčnosti gospodarstva (ne le vašega podjetja)?

Težko ocenjujejo, vendar po dosedanjih izkušnjah lahko rečejo, da **bore malo**.

II. Vpliv projekta novega vozila X44 v Revozu na razvoj ACS in članov: primer PRESEK Slovenska vas

1.) Kako je po vašem mnenju **članstvo v ACS** vplivalo na sodelovanje pri razvoju sestavnih delov na projektu novega vozila X44?

Brez vpliva !

2.) Opišite **vsebino in pomembnost sodelovanja** na projektu X44 za **nadaljnji razvoj vašega podjetja**: Ta vpliv je velik !

2.1.) **vrednost posla**: 400 milijonov SIT letno oz. 1,67 mio EUR na leto;

2.2.) **število novih delovnih mest**: gre za **ohranitev obstoječih delovnih mest**;

2.3.) vpliv na **dodano vrednost na zaposlenega**: ostane na enakem nivoju;

2.4.) vpliv na **dobičkonosnost** poslovanja: glede na **trende avtomobilske industrije na področju stalnega zniževanja stroškov** je ta lahko le še nižja

2.5.) **uvedba novih tehnologij in procesov**: razvoj **orodij, proizvodna sredstva, kontrolnih naprav**;

2.6.) **vrednosti investicij** v tehnološko opremo in proizvodna sredstva: do 1 mio EUR;

2.7.) **umeščenost v verigo** ustvarjanja vrednosti: **Presek bo dobavitelj 2. reda** za dobavitelje 1. reda kot npr. Faurecia, CIMOS in TPV Tadis. V primeru »carry-over« sestavnih delov bodo morda direktni dobavitelj za Renault X44;

2.8.) **vključevanje podporne industrije: kooperanti, pod-dobavitelji** (npr. Merkur in italijanski dobavitelji za vhodni material, dobavitelji storitev površinske zaščite, transporta, embalaže ipd.);

2.9.) **vpliv na povečanje inovativnosti in inventivnosti**: (novi procesi, tehnologije, oprema, rešitve pri razvoju izdelka/procesa).

DA, ta vpliv se kaže v smislu **posodobitve proizvodnje** skozi uvedbo **avtomatizacije** procesov (robotizacija) ter namestitve novih in **sodobnih kontrolnih sredstev**.

3.) Ali vam sodelovanje na razvoju projekta X44 odpira **nove priložnosti** pri konkuriranju za nove posle (kot referenca)?

Da, gre za zelo pomembno referenco, ki odpira vrata drugod, ne le v avtomobilski industriji (primeri novih kupcev: HIDRIA, Aprilia, MAGNA Steyr, CIMOS).

4.) Kakšna je **vsebina in obseg sodelovanja z akademsko sfero**?

V okviru projekta X44 podjetje Presek sodeluje z razvojnim institutom za meroslovje za preskušanje materialov, izvajanje meritev, etaloniranje kontrolnih sredstev...

5.) Opišite **strukturo in obseg financiranja** sodelovanja na projektu X44:

50% lastna sredstva (lastna sredstva podjetja Presek in bančni krediti v razmerju 50/50). Poleg tega sodelujejo na razpisu za pridobitev subvencijskih sredstev preko strukturnih skladov EU (vendar neodvisno od ACS!).

Vprašalnik za SEP

I. Raziskava o učinkih grozda ACS na razvoj slovenske avtomobilske dobaviteljske industrije (podjetij):

SEP d.o.o. Šentrupert, dne 20. aprila 2005, sogovornik g. Edmund PAL

1.) Ali je povezovanje in sodelovanje v grozde in podobne institucije (formalne in neformalne) **del vaše poslovne strategije**?

DA, povezovanje v grozde ali podobne institucije je glavni del poslovne strategije podjetja SEP. To se kaže v dejstvu, da so že vrsto let povezani v »grozd« španske skupine **FICOSA**, ki ni nastal kot posledica spodbud neke industrijske politike države temveč kot posledica potrebe po povezovanju podjetij, ki jih narekuje trg, v konkretnem primeru na področju verige dobaviteljev avtomobilske industrije.

2.) Navedite **glavne smernice** vaše **strategije** poslovanja?

Glavna smernica v smislu strategije poslovanja na področju povezovanja podjetja SEP je **povezovanje v skupino podjetij FICOSA** s ciljem zagotavljanja:

- skupne razvojne funkcije svojim članom (razvojni center s pripadajočimi laboratoriji na enem mestu), ki je za majhna podjetja predraga,
- skupne komercializacije skupine in njenih članov.

3.) **Ali ste vključeni v grozd** (ACS ali podobno) ? Člani ACS so **2 leti**.

4.) Kateri so oz. naj bi bili najpomembnejši **razlogi za vključitev** vašega podjetja v grozde?

Približanje ključnim kupcem, ACS vidijo kot vezni člen med majhnimi podjetji (člani) in velikimi kupci v avtomobilski industriji (to je bil osnovni motiv za vključitev v grozd ACS). Grozd bi na ta način malim podjetjem, kot je SEP, pomagal uspeti na velikih, globalnih trgih.

5.) Naštejte najpogostejša **področja sodelovanja** v okviru grozda ACS:

- **pridobivanje tekočih informacij** o delovanju grozda,
- sodelovanje predstavitev pri potencialnih kupcih (npr. VOLVO), kjer pa ne sodelujejo več iz razloga, ker so bili pogovori bolj načelne in manj operativne narave, torej mimo pričakovanj SEP-a.

6.) Naštejte **glavne prednosti** in jih **rangirajte po pomembnosti**, ki jih po vašem mnenju prinaša sodelovanje v grozdu ACS:

- **dostop do informacij**,
- skupna promocija in **večja prepoznavnost** podjetja SEP,
- prvi kontakti pri novih kupcih

7.) Kako po vašem mnenju sodelovanje in povezovanje v grozde vpliva na **krepitev** vaših **konkurenčnih sposobnosti** (naštejte jih vsaj 3 in jih rangirajte)?

Do sedaj ni bilo pozitivnega vpliva na krepitev konkurenčnih sposobnosti zaradi članstva v ACS.

Glede na to, da grozd ACS ne deluje v smislu servisa njegovim članom. Če bi denimo skozi članstvo v grozdu ACS SEP prišel do možnosti koriščenja razvojnih potreb, bi to resnično pomenilo krepitev konkurenčnih sposobnosti. Tega pa žal v praksi ni. Grozd ne skrbi za svoje člane in ne najde skupnega jezika s člani, ker ni naravnani kot servis, temveč kot funkcija združevanja, kjer člani sami najdejo skupne interese.

8.) Ali je sodelovanje v grozdu ACS spodbudilo **sodelovanje z akademsko raziskovalno sfero**?

8.1.) Nivo in obseg sodelovanja pred vključitvijo v grozd in v okviru grozda: Prej v slovenskem prostoru SEP ni veliko sodeloval z akademsko raziskovalno sfero. **Po včlanitvi v grozd ACS se stanje žal ni izboljšalo**, čeprav bi to pričakovali. Grozd ni samoiniciativno odigral povezovalne vloge v tem smislu, ker je podjetju prepuščeno, da samo najde vire.

8.2.) Ali ima vaše podjetje lasten razvojni oddelek: **NE**, ker koristijo skupne razvojne kapacitete skupine FICOSA.

9.) Kateri so po vašem mnenju in vaših dosedanjih izkušnjah najmočnejši **učinki grozdenja** v smislu sodelovanja med člani grozda ACS (glede na koncept grozda):

Glede na to, da so v grozdu podprli nekatere projekte, gre zadeva v pravo smer. Problem je drugje. Danes je zelo težko najti skupne projekte v tehničnem smislu, ker so slovenski dobavitelji avtomobilske industrije maloštevilni in ob tem specializirani v smislu programov, znanja in tehnologij. To bi bilo možno le v smislu skupne komercializacije pri kupcih, česar pa grozd do sedaj ni izvajal.

10.) Kakšen vpliv ima po vašem mnenju povezovanje v grozd ACS na **dolgoročno rentabilno rast** vašega **podjetja**?

Zanemarljiv, trenutno nima vpliva.

11.) Katere so po vašem mnenju in dosedanjih izkušnjah največje **ovire pri grozdenju**?

- **podjetja velikosti SEP nimajo finančnih možnosti, da bi lahko zaposlile kader, ki bi ves čas aktivno sodeloval v grozdu in sledil njegovim aktivnostim;**
- **prevelika začetna pričakovanja** glede na kasnejše rezultate (samo od sebe se nič ne zgodi);
- grozd niti enkrat ni informiral SEP o razpisanih projektih za pridobitev finančnih sredstev iz državnih ali evropskih spodbud, kaj šele da bi ponudil podporo pri pridobivanju teh sredstev.

12.) Na osnovi dosedanjih izkušenj naštejte **ključne dejavnike uspeha** za nadaljnji razvoj grozda in jih rangirajte po pomembnosti?:

- **grozd** naj bo **vezni člen med podjetji in akademsko raziskovalno sfero** (znanost približati podjetjem);

- **grozd** naj bo **vezni člen pri** lažjem **pridobivanju finančnih sredstev** za prijavljene projekte
(ACS bi moral priti do članov in predlagati in svetovati, na katerih projektih in kako naj bi pod njegovim okriljem prijavili skupne razvojne projekte).

Po mnenju SEP-a grozd ACS te vloge do sedaj še ni odigral.

13.) Ali je po vašem mnenju **višina finančnega prispevka** (članarina) **skladna z učinki**, ki jih prinaša delovanje v grozdu ACS za vaše podjetje?

Velja rek: »Malo daš, malo dobiš«. Če bi bila članarina višja in vezana na rezultate, bi verjetno bolj dejavno sodelovali v grozdu in posledično bi bila tudi pričakovanja do učinkov delovanja grozda višja, kar bi pomenilo, da bi tudi prej odstopili kot član, če ne bi ugotovili koristi.

14.) Ali ste vključeni projekt ACS-a **PTC »Policentrični tehnološki center«**?

NE

15.) Ali ste vključeni še v kakšen **podoben projekt, kot je PTC (tudi izven okrilja ACS)**? **NE**

16.) Ali je **dosedanje članstvo v ACS** vplivalo na naslednje **kriterije poslovanja** vašega podjetja?

- št. novih poslov, št. novih povpraševanj, št. novih in potencialnih kupcev?

Nič .

Bili so povabljeni na predstavitev na MAGNO. Bilo je zelo zanimivo, vendar brez konkretnih rezultatov. Še zmeraj se zgodi, da se morajo sami prebiti naprej. Ker je SEP majhno podjetje, ki nima lastnega razvoja, ne more direktno konkurirati za pridobitev poslov pri velikih kupcih, kot je Magna. In ker grozd ni uspel zagotoviti povezovalne vloge v smislu posredovanja znanja malim podjetjem s strani akademske sfere, tudi ni moč pričakovati konkretnih rezultatov na tem področju.

17.) Ali bi **priporočili sodelovanje v grozdu ACS** (ali v drugem, če so člani) tudi drugim podjetjem (konkurentom, podporni industriji in institucijam)?

Glede na sedanje izkušnje SEP-a **NE !**

18.) Ali ima po vašem mnenju grozd ACS **izdelano strategijo internacionalizacije**?

Morda v smislu prezentacije, nima pa jasne strategije, kaj bo konkretno v obliki kvantificiranih in rokovno določenih ciljev počel v prihodnosti.

NE, po mnenju SEP-a je grozd ACS inštitut, ki čaka, da se bo nekaj zgodilo, ne glede na sedanje koristi, ki jih imajo kot član trenutno.

19.) Ali razmišljate (ste razmišljali) o **izstopu** iz grozda? **NE**

Grozda predstavlja za SEP nek potencial za nove poslovne priložnosti v prihodnje.

20.) Kako ocenjujete **dosedanje rezultate industrijske politike** na področju spodbujanja povezovanja in sodelovanja podjetij ?

Glede na to, da je država soustanovitelj grozda in da je zagotovila tudi finančna sredstva za njegov zagon manjka le to, da ni jasno definirala ciljev in kriterijev, katerim mora slediti grozd v svojem delovanju.

20.1. Ali je pozitivno vplivala na rast konkurenčnosti gospodarstva: v primeru podjetja velikosti SEP (ki ima 100 zaposlenih) **ni** vplivala.

II. Vpliv projekta novega vozila X44 v Revozu na razvoj ACS in članov: Primer SEP Šentrupert

1.) Kako je po vašem mnenju **članstvo v ACS** vplivalo na sodelovanje pri razvoju sestavnih delov na projektu novega vozila X44?

Popolnoma nič.

2.) Opišite **vsebino in pomembnost sodelovanja** na projektu X44 za **nadaljnji razvoj vašega podjetja**:

2.1.) **vrednost posla** (v mio EUR na leto): do 2 mio EUR letno;

2.2.) **število novih delovnih mest**: okoli 12 novih delovnih mest v neposredni proizvodnji;

2.3.) vpliv na **dodano vrednost na zaposlenega** : **pozitivna**, ker gre za izdelke z višjo dodano vrednostjo;

2.4.) vpliv na **dobičkonosnost** poslovanja: **DA** ;

2.5.) **uvredba novih tehnologij in procesov**: obstoječa tehnologija, optimizacija procesov;

2.6.) **vrednosti investicij**: - orodja: 250 k€

- stroji in proizvodna oprema: 350 k€

- razvojni stroški: 300 k€ ;

2.7.) **umeščeno v verigo** ustvarjanja vrednosti: SEP je dobavitelj 2. reda (razvojni dobavitelj za izdelek in proces je FICOSA) ;

2.8.) **vključevanje podporne industrije**: vsi orodjarji so slovenski ;

2.9.) **vpliv na povečanje inovativnosti in inventivnosti** (novi procesi, tehnologije, oprema, rešitve pri razvoju izdelka/procesa): močan vpliv na optimizacijo procesov dela in učenje ob sodelovanju pri procesu razvoja izdelka in procesa industrializacije.

3.) Ali vam sodelovanje na razvoju projekta X44 odpira **nove priložnosti** pri konkuriranju za nove posle (kot referenca)?

DA, vsekakor. Sodelovanje na tem projektu jim omogoča, da v prihodnje razvijejo tudi razvojno funkcijo in s tem prehod iz dobavitelja 2. reda v razvojnega dobavitelja.

4.) Kakšna je **vsebina in obseg sodelovanja z akademsko sfero**?

Sodelovanje z akademsko sfero (univerze, razvojni instituti) ni predvideno.

Sodelovali bodo z laboratoriji in specialisti (orodjarski grozd in orodjarski inštitut)

5.) Opišite **strukturo in obseg financiranja** sodelovanja na projektu X44:

Razmerje lastna sredstva in bančni krediti 50/50. Brez subvencioniranih sredstev.

Vprašalnik za TPV

I. Raziskava o učinkih grozda ACS na razvoj slovenske avtomobilske dobaviteljske industrije (podjetij):

TPV TADIS d.o.o., Novo mesto, dne 5. maja 2005, sogovornik g. Marko Gorjup

1.) Ali je povezovanje in sodelovanje v grozde in podobne institucije (formalne in neformalne) **del vaše poslovne strategije**?

NE

2.) Navedite **glavne smernice** vaše **strategije** poslovanja?

- **Postati razvojni dobavitelj** v avtomobilski industriji.
- Nadaljevati **širjenje portfelja kupcev** in **specializacija izdelkov**.
- **Sodelovanje** s sorodnimi, partnerskimi podjetji in **strateškimi partnerji**.
- **Internacionalizacija** in **globalizacija** podjetja oziroma širitev na globalne trge.

3.) Ali ste **vklučeni v grozd** (ACS ali podobno) ? **DA**, v ACS so člani **od l. 2003**.

4.) Kateri so (naj bi bili) najpomembnejši **razlogi za vključitev** vašega podjetja v grozde?

- **Možnost povezovanja s sorodnimi podjetji** ter iskanje skupnih sinergij na področju skupne nabave in komercializacije v okviru grozda ACS.
- **Povečanje sodelovanja z nosilci znanja** (univerze, R&R instituti in laboratoriji).
- **Skupno kandidiranje na projektih**, za katere so razpisana nepovratna **evropska sredstva**.

5.) Naštejte najpogostejša **področja sodelovanja** v okviru grozda ACS:

- skupna **promocija**.
- **skupni razpisi za EU sredstva**.
- skupno **organiziranje izobraževanj** in
- skupna **informacijska podpora** in **dostop do informacij s spleta**.

6.) Naštejte **glavne prednosti** in jih **rangirajte po pomembnosti**, ki jih po vašem mnenju prinaša sodelovanje v grozdu ACS:

- a) **skupno kandidiranje za pridobivanje evropskih sredstev**,
- b) **sodelovanje pri razvoju z nosilci znanja** znotraj grozda (inštituti, fakultete),
- c) **dostop do informacij**,
- d) **skupna promocija** in
- e) **v nadaljevanju izobraževanje** (prenos znanja v več smereh, tudi delavnice med člani).

7.) Kako po vašem mnenju sodelovanje in povezovanje v grozde vpliva na **krepitev** vaših **konkurenčnih sposobnosti** (naštejte vsaj 3 in jih rangirajte)?

Predvsem pri **pridobivanju znanja, informacij** in pri **sodelovanju na skupnih razvojnih projektih**.

8.) Ali je sodelovanje v grozdu ACS spodbudilo **sodelovanje z akademsko raziskovalno sfero**?

8.1.) Nivo in obseg sodelovanja pred vključitvijo v grozd: **Inštitut za varilstvo, Fakulteta za strojništvo (FS)**, v okviru katere sodelujejo s katedrami LAVEK, LABOD, LAVAR.

8.2.) Nivo in obseg sodelovanja v okviru grozda: predvsem s **FS** in **metalurškim inštitutom**.

8.3.) Ali ima vaše podjetje lasten razvojni oddelek: **DA, od 1999 dalje**.

Sodelovanje z akademsko sfero je že obstajalo prej, članstvo v ACS je to sodelovanje pospešilo, ni pa bilo ključno.

9.) Kateri so po vašem mnenju in vaših dosedanjih izkušnjah najmočnejši **učinki grozdenja** v smislu sodelovanja med člani grozda ACS (glede na koncept grozda):

- **s pomočjo grozda ACS** je podjetje TPV TADIS **pridobilo nepovratna evropska finančna sredstva** (priprava obsežne dokumentacije je bila zelo zahtevna, tu je bila dejansko dosežena sinergija);
- **ostali učinki še niso vidni.**

10.) Kakšen vpliv ima po vašem mnenju povezovanje v grozd ACS na **dolgoročno rentabilno rast** vašega **podjetja**?

Zanemarljiv oz. majhen (ni direktne povezave).

11.) Katere so po vašem mnenju in dosedanjih izkušnjah največje **ovire pri grozdenju**?

- **nezaupanje med člani**, ker so določeni člani konkurenti (pretok informacij je občutljiv element).
- **slabo poznavanje koncepta** in namena grozdenja.

12.) Na osnovi dosedanjih izkušenj naštejte **ključne dejavnike uspeha** za nadaljnji razvoj grozda in jih rangirajte po pomembnosti?

- **izgradnja zaupanja med člani**, kajti s skupnimi projekti, ki temeljijo na uresničevanju skupnih interesov, bo zaupanja več;
- **idejni vodja grozda z bolj jasno izdelano strategijo in vizijo.**

13.) Ali je po vašem mnenju **višina finančnega prispevka** (članarina) **skladna z učinki**, ki jih prinaša delovanje v grozdu ACS za vaše podjetje?

Trenutno je članarina, ki je relativno »simbolična«, **skladna glede na učinke**, ki jih prinaša članstvo v grozdu ACS.

14.) Ali ste vključeni projekt ACS-a **PTC »Policentrični tehnološki center«**?

14.1.) Če da, katere **cilje** ste si zastavili: **DA**

- št. novih delovnih mest: **295** do leta 2008.
- št. novih tehnologij in procesov: tehnološki postopki preoblikovanja iz cevi in pločevine.
- število novih inovativnih materialov: **5**, s področja preoblikovanja iz cevi in pločevine.
- št. novih visoko-tehnoloških izdelkov (in opis): **30** (karoserijski sestavni deli, deli sedežev in mehanizmi);
- dvig dodane vrednosti na zaposlenega: **22,5 mio SIT** letno na zaposlenega do leta 2008
- povečanje stopnje dobičkonosnosti: okoli **3%** konstantno.

14.2.) Koliko sredstev ste oz. boste v ta namen pridobili iz Evropskih skladov in kako se bo **ugotavljala učinkovitost porabe sredstev** in izpolnjevanja ciljev?

TPV je pridobil znotraj projekta PTC okoli **258 mio SIT**. **Učinkovitost porabe sredstev** se ugotavlja **v skladu z evropskimi regulativami**, ki zajema redne revizije in natančne preglede uresničevanja zadanih ciljev.

15.) Ali ste vključeni še v kakšen **podoben projekt, kot je PTC (tudi izven okrilja ACS)**?

Trenutno **NE**. **Pripravlja se projekt v sklopu ACS: Izobraževanje in usposabljanje GIZ ACS**.

16.) Ali je **dosedanje članstvo v ACS** vplivalo na naslednje **kriterije poslovanja** vašega podjetja?

- št. novih poslov ste pridobili? **Nič**
- koliko novih povpraševanj ste pridobili? Okoli **15 povpraševanj**
- št. novih kupcev in število novih potencialnih kupcev: okoli **5 potencialnih kupcev**.

17.) Ali bi **priporočili sodelovanje v grozdu ACS** (ali v drugem, če so člani) tudi drugim podjetjem (konkurentom, podporni industriji in institucijam)?

DA, to so tudi storili, npr. AREX, Grammer Automotive, ki so potem postali člani ACS.

18.) Ali ima po vašem mnenju grozd ACS **izdelano strategijo internacionalizacije**?
NE

19.) Ali razmišljate (ste razmišljali) o **izstopu** iz grozda? (DA/NE)
NE

20.) Kako ocenjujete **dosedanje rezultate industrijske politike** na področju spodbujanja povezovanja in sodelovanja podjetij ?

Pozitivno, saj je bila tedanja vlada pobudnik ustanovitve grozda ACS in drugih (ko je Ministrstvo za gospodarstvo vodila ga. Petrin) in je tako postavila temelje za njegovo funkcioniranje.

20.1.) Ali je pozitivno vplivala na rast konkurenčnosti gospodarstva:

Trenutno še ni, bo pa v prihodnje, ker bodo učinki grozdenja šele zaživel. Konkretni skupni razvojni projekti v grozdu so se začeli izvajati, vlaganje v razvoj in izdelke z višjo dodano vrednostjo bo vsekakor pozitivno vplivalo na krepitev konkurenčne sposobnosti podjetij.

II. Vpliv projekta novega vozila X44 v Revozu na razvoj ACS in članov: primer TPV Novo mesto

1.) Kako je po vašem mnenju **članstvo v ACS** vplivalo na sodelovanje pri razvoju sestavnih delov na projektu novega vozila X44?

NE

2.) Opišite **vsebino in pomembnost sodelovanja** na projektu X44 za **nadaljnji razvoj vašega podjetja**:

2.1.) **vrednost posla** (v mio EUR na leto): **12 mio EUR letno** ;

2.2.) **število novih delovnih mest**: **skupaj 60** na vseh poslovnih funkcijah;

2.3.) vpliv na **dodano vrednost na zaposlenega**: **do 30 k€** na zaposlenega letno;

2.4.) vpliv na **dobičkonosnost** poslovanja: **3%**,

2.5.) **uvedba novih tehnologij in procesov**: lakiranje KTL, različna avtomatska podajala znotraj avtomatizacije operacij varjenja in prešanja, razrez cevi;

2.6.) **vrednosti investicij**:

skupaj okoli 10,5 mio EUR v orodja in tehnološko in strojno opremo;

2.7.) **umeščenost v verigo** ustvarjanja vrednosti: **dobavitelj 1. reda** (razvojni dobavitelj za izdelek in proces) in **2. reda** (industrializacija), odvisno od projekta;

2.8.) **vkjučevanje podporne industrije**: dobavitelji surovin, površinske zaščite, orodjarji, dobavitelji storitev, sestavnih delov (tam kjer ni dovolj lastnih kapacitet)

2.9.) **vpliv na povečanje inovativnosti in inventivnosti**: (novi procesi, tehnologije, oprema, rešitve pri razvoju izdelka/procesa).

Izredno velik vpliv na povečanje inovativnosti, saj so skozi projekt X44 dobili možnost razvijati koncept izdelkov in procesa, torej krepitev razvojne funkcije v podjetju, ki postaja sistemski razvojni dobavitelj v avtomobilski industriji!

3.) Ali vam sodelovanje na razvoju projekta X44 odpira **nove priložnosti** pri konkuriranju za nove posle (kot referenca)?

DA, odpira vrata pri novih kupcih in seveda v okviru RENAULT- NISSAN.

4.) Kakšna je **vsebina in obseg sodelovanja z akademsko sfero**?

4.1.) Katere institucije in podjetja (univerza, razvojni institut...) največ s **Fakulteto za strojništvo, potem Varilski in Metalurški inštitut.**

4.2.) Število skupnih projektov: Glavni projekt je **nosilec ABS** kot kompleksen izdelek, **karoserijski sklopi** kot drugi najpomembnejši projekt, kjer je TPV razvojni dobavitelj.

5.) Opišite **strukturo in obseg financiranja** sodelovanja na projektu X44:

Razmerje je okoli **50/50 lastna/bančna** sredstva, **brez subvencioniranih sredstev** na projektu X44.

Vprašalnik za Fakulteto

I. Raziskava o učinkih grozda ACS na razvoj slovenske avtomobilske dobaviteljske industrije (podjetij in podpornih institucij):

Fakulteta za strojništvo, Ljubljana, dne 17. maja 2005, sogovornik g. Jernej KLEMENC

1.) Ali je povezovanje in sodelovanje v grozde in podobne institucije (formalne in neformalne) **del vaše poslovne strategije?**

DA, ker je za fakultete bistveno, da širijo in razvijajo sodelovanje z gospodarstvom. Eden najlažjih načinov za doseg tega cilja je prav sodelovanje v grozdu, kot je ACS.

2.) Navedite **glavne smernice** vaše **strategije** poslovanja?

Poslanstvo FS je:

- **izobraževanje študentov**, prihodnjega tehničnega kadra,
- **razvoj bazičnih znanj**, ki pa imajo smisel le, če so na kakršen koli način vezana na dolgoročno in partnersko sodelovanje z industrijo, na konkretnih oz. aplikativnih projektih;
- **prenos znanja v industrijo oz. izobraževanje**, bodisi preko študentov, ki sodelujejo s podjetji v smislu reševanja določenih nalog in potem v teh podjetjih tudi ostanejo, bodisi že zaposlenih v podjetjih;
- **sodelovanje na mednarodnih projektih**, kjer gre za pridobivanje izkušenj in znanja na mednarodni sceni.

3.) **Ali ste vključeni v grozd** (ACS ali podobno) ?

DA, od 2001, saj je LAVEK oz. CRV v okviru FS eden od ustanovnih članov ACS. Fakulteta za strojništvo kot institucija pa je vključena tudi v druge grozde in tehnološke mreže.

4.) Kateri so (naj bi bili) najpomembnejši **razlogi za vključitev** vaše organizacije v grozd?

- **sodelovanje s podjetji pri ponudbi bolj kompleksnih proizvodov** (danes namreč slovenski dobavitelji izdelujejo in tržijo relativno zelo enostavne sestavne dele za avtomobilsko industrijo. Če bi želeli kdaj preiti na ponudbo izdelkov z višjo dodano vrednostjo, bodo morali osvojiti določena znanja. In prav tu fakulteta vidi svojo priložnost v okviru grozda, ker ta znanja imajo;
- skupen **nastop pri kandidiranju za evropska sredstva in državna sredstva.**

5.) Naštejte najpogostejša **področja sodelovanja** v okviru grozda ACS:

- a) **sodelovanje pri izgradnji skupne infrastrukture grozda**, kjer so bili med nosilci projekta;
- b) **skupni R&R projekti**, kjer so bili eni prvih, ki so realizirali in prijavili skupni projekt s Cimosom in Iskro Mehanizmi ter ga predstavili končnemu kupcu BMW (nastavljivi pedalni sklop kot izdelek z visoko dodano vrednostjo);
- c) **lobiranje na ministrstvih** v okviru grozda je bistveno bolj učinkovito.

6.) Naštejte **glavne prednosti** in jih **rangirajte po pomembnosti**, ki jih po vašem mnenju prinaša sodelovanje v grozdu ACS:

- a) **skupna vlaganja v razvoj**, od česar imajo korist podjetja in fakultete;
- b) **dostop do državnih in evropskih sredstev**, kjer je priporočljivo, da na prijavljenih projektih sodelujejo skupaj gospodarstvo in institucije znanja;
- c) **pridobivanje poslov**, kjer gre bolj za to, da s svojim servisom pomagajo podjetjem v tej smeri in
- d) **dostop do informacij**, kaj se dogaja na avtomobilskem trgu.

~~7.) Kako po vašem mnenju sodelovanje in povezovanje v grozde vpliva na **krepitev** vaših **konkurenčnih sposobnosti** (naštejte jih vsaj 3 in jih rangirajte)?~~

8.) Ali je sodelovanje v grozdu ACS spodbudilo **sodelovanje z gospodarstvom**?

V bistvu NE, FS je imela že prej ustaljene relacije in sodelave z industrijo.

Med članstvom v ACS se je CRV (center za razvojna vrednotenja) kot Center za sodelovanje med akademsko in gospodarsko sfero se je nekoliko okrepil s podjetjem TPV Tadis, poleg tega so bili že prej vključena podjetja Cimos, Hella Lux in Tomos. S temi izkušnjami so pomagali grozdu pri njegovem delovanju v začetnem obdobju. V okviru grozda veliko sodelujejo v zadnjem času z GEPE. Preko TPV Tadis so prišli v kontakt s podjetjem ARSED, za katerega so tudi izpeljali večji projekt.

~~9.) Kateri so po vašem mnenju in vaših dosedanjih izkušnjah najmočnejši učinki grozdenja v smislu sodelovanja med člani grozda ACS (glede na koncept grozda):~~

~~10.) Kakšen vpliv ima po vašem mnenju povezovanje v grozd ACS na dolgoročno rentabilno rast vašega podjetja?~~

11.) Katere so po vašem mnenju in dosedanjih izkušnjah največje **ovire pri grozdenju?**

- a) pomanjkanje zaupanja med člani grozdov (še posebej na začetku razvoja grozda),
- b) pomanjkanje virov, predvsem človeških, kar je še toliko bolj prisotno pri malih članih, ki so bolj kot ne pasivni opazovalci,
- c) učinki se poznajo šele na dolgi rok, marsikdo je zaradi tega izgubil elan in pravo voljo za delo v okviru grozda.

12.) Na osnovi dosedanjih izkušenj naštejite **ključne dejavnike uspeha** za nadaljnji razvoj grozda in jih rangirajte po pomembnosti:

- a) izgradnja zaupanja med člani je bistvenega pomena za nadaljnji razvoj grozda,
- b) prisotnost idejnega vodje pri razvoju grozda, ki mora imeti jasno strategijo razvoja, ne le v smislu širitve članstva, temveč predvsem v pobudah in izgradnji verig vrednosti, kjer je bilo do sedaj premalo narejenega;
- c) podpora s strani vrhovnega menedžmenta v podjetjih, ki so člani grozda, kar danes ni več težava, vendar je pomembno za naprej;
- d) aktivno sodelovanje vseh članov grozda, predvsem manjših, ki danes bolj sledijo temu, kaj delajo veliki člani in ne predstavljajo svojih idej;
- e) strategija razvoja grozda mora temeljiti na lastnem financiranju (neodvisno od državnih spodbud) in na medsebojnem interesu članov, ki uresničujejo skupne projekte.

13.) Ali je po vašem mnenju **višina finančnega prispevka** (članarina) **skladna z učinki**, ki jih prinaša delovanje v grozdu ACS za vašo organizacijo?

DA, povsem skladna z učinki.

14.) Ali ste vključeni projekt ACS-a **PTC »Policentrični Tehnološki Center«**?

14.1.) Če da, katere **cilje** ste si zastavili: **DA**, sodelujejo s Cimosom kot enim od nosilcev tega projekta. Gre za razvoj novih materialov, jeklenih in aluminijastih zlitin, ki morajo dosegati temperaturno odpornost v smislu utrujanja pri mehanskih obremenitvah. To se konkretno nanaša na ohišja kompresorjev in izpušne kolektorje.

14.2.) Koliko sredstev ste oz. boste v ta namen pridobili iz Evropskih skladov in kako se bo **ugotavljala učinkovitost porabe sredstev** in izpolnjevanja ciljev? **Brez odgovora.**

15.) Ali ste vključeni še v kakšen **podoben projekt, kot je PTC** (tudi izven okrilja ACS)?

DA, katedra LAVEK predstavlja ti. projekt Center za razvojna vrednotenja (CRV), ki je unicentrični center in predstavlja grozd v miniaturni obliki (LAVEK in 4 podjetja) in v okviru posameznih evropskih raziskovalnih projektov, na katerih sodelujejo konzorciji podjetij in znanstvenih institucij (npr. projekt Copernicus – razvoj in preskušanje materialov za lita platišča, Hintertrack – razvoj in preskušanje materialov za tračnice hitrih vlakov), ki pa imajo zaradi vezanosti na določen projekt časovno omejeno trajanje.

~~16.) Ali je **dosedanje članstvo v ACS** vplivalo na naslednje **kriterije poslovanja** vašega podjetja?~~

~~–št. novih poslov ste pridobili? (vrednost)~~

~~–koliko novih povpraševanj ste pridobili?~~

~~–št. novih kupcev in število novih potencialnih kupcev~~

17.) Ali bi **priporočili sodelovanje v grozdu ACS** (ali v drugem) tudi drugim organizacijam (podjetjem, podporni industriji in institucijam)?

DA, vsekakor. Še posebej drugim akademskim organizacijam, pri katerih je še danes prisoten problem ti. »akademske togosti«, ki je tako velika, da zavira njihov razvoj in aktivnosti v smislu sodelovanja z gospodarstvom na aplikativnih projektih, kjer je potrebna fleksibilnost in reaktivnost.

18.) Ali ima po vašem mnenju grozd ACS **izdelano strategijo internacionalizacije**?

V smislu sodelovanja DA, ker sodeluje z ostalimi grozdi (npr. AC Styria) v Avstriji in na Češkem, po drugi strani pa pomaga pri nastajanju podobnih povezav v Ex-YU državah.

19.) Ali razmišljate (ste razmišljali) o **izstopu** iz grozda? (DA/NE)

Absolutno **NE**.

II. Vpliv projekta novega vozila X44 v Revozu na razvoj ACS in članov: primer Fakultete za strojništvo

1.) Kako je po vašem mnenju **članstvo v ACS** vplivalo na sodelovanje pri razvoju sestavnih delov na projektu novega vozila X44?

Vpliv bi opredelili kot »delno je vplivalo«. Prav zaradi tega projekta so sodelovali z Rotomatiko v procesu izdelave tehničnega dela ponudbe za izdelek nosilec motorja. Po drugi strani so sodelovali na projektu X44 s Cimosom pri izvedbi numeričnih analiz po metodi končnih elementov (FEM).

2.) Vpliv na povečanje inovativnosti in inventivnosti: (novi procesi, tehnologije, oprema, rešitve pri razvoju izdelka/procesa)

Na projektu razvoja nosilca motorja X44 so tako v fazi izdelave ponudbe v podjetju, kateremu je fakulteta za strojništvo in v njenem okviru LAVEK nudila razvojne storitve, spoznavali, kaj sploh tak projekt zahteva od razvojnega dobavitelja v smislu potrebnega znanja in resursov.

Vpliv na inventivnost je se kaže predvsem na tem, da na nek način planirajo bazične raziskave glede na to, kaj okolje zahteva in potrebuje. Projekt x44 je denimo s svojimi zahtevami postavil neke grobe usmeritve za prihodnje, kam naj se usmerjajo bazične raziskave, ki naj bi potem rojevale aplikativne rešitve.

Vprašalnik za AET

I. Raziskava o učinkih grozda ACS na razvoj slovenske avtomobilske dobaviteljske industrije (podjetij):

AET HIDRIA, Tolmin, dne 17.junija 2005, sogovornik g. Živko Kavš

1.) Ali je povezovanje in sodelovanje v grozde in podobne institucije (formalne in neformalne) **del vaše poslovne strategije?** **DA**

2.) Navedite **glavne smernice** vaše **strategije** poslovanja:

- **specializacija – tržna niša vžigni sistemi,**
- **kadri – visoka stopnja strokovne usposobljenosti,**
- **outsourcing – končna montaža, preizkušanje,**
- **Q – 6 sigma, EFQM.**

Odgovor g. Kavsa: Vsako leto v podjetju izdelajo poslovni načrt za obdobje 1+4 leta naprej, v katerem precizirajo osnovne usmeritve in cilje ter na akcijski plan uresničevanja le-teh. Tu ne gre za gole številke, ampak tudi za vsebino (vizija, poslanstvo, cilji do 2010). Temu načrtu sledijo usmeritve, kjer so prioritetne naloge:

- vlaganje v kadre, izboljšanje kadrovske strukture,
- vlaganje v kakovost (npr. vpeljava sistema 6sigma v naslednjem obdobju, zaključek procesa certificiranja s pridobitvijo ISO TS 16949);

- na področju proizvodnje usmerjanje na končno montažo in preskušanja, kjer gre za specializacijo vžignih sistemov za diesel motorje ter za oljne in plinske gorilnike. V tej niši pokrivajo vse funkcije poslovnega procesa oz. ustvarjanja nove vrednosti.

3.) **Ali ste vključeni v grozd** (ACS ali podobno) ?

AET je eden od ustanovitvenih članov ACS (2001).

4.) Kateri so (naj bi bili) najpomembnejši **razlogi za vključitev** vašega podjetja v grozde?

- **informacije** in
- **primeri dobrih praks.**

Odgovor g. Kavsa: Smatrali so, da morajo biti med prvimi v takem združenju, kot ga predstavlja avtomobilski grozd. Obljubo so držali, in kot eden od ustanovnih članov organizacijsko in finančno podprli začetne faze delovanja grozda. Posebnega načrta pa niso imeli.

5.) Naštejte najpogostejša **področja sodelovanja** v okviru grozda ACS (vsaj 5):

- **izobraževanje**
- **skupni RR projekti**
- **kakovost**
- **dostop do informacij (manj), mreža**
- **skupni nastopi pri kupcih**

Odgovor g. Kavsa: Bili so že prej vključeni v KLUB slovenskih proizvajalcev avtomobilskih delov. Cilj, ki so si ga zadali, pa je bil in je, da bi novi avtomobilski grozd združil vse pomembne slovenske proizvajalce v širšem obsegu, kot je to v primeru KLUBA. Ta proces danes še ni zaključen.

V grozd so se vključili: - da bi prišli do pravih informacij,

- da bi se skozi grozd lahko predstavili večjim globalnim družbam.

Ker je grozd ACS danes združenje podjetij z zelo razpršenimi dejavnostmi, zelo diverzificiranimi proizvodi, najbrž ne bo nikoli tržil programov za več podjetij skupaj, v paketu, ampak bo to nalogo morala prevzeti ena od firm, članic, kot nosilec za posamezno področje, ki bo povezal v verigo vrednosti tudi ustrezna podjetja, dobavitelje. V tem smislu je Hidria Automotive ena od alternativ za točno določeno področje izdelkov. Danes koristijo KLUB za skupne nastope na sejnih, grozd ACS za pridobivanje in delitev informacij (konference, obiski velikih firm), medtem ko je pridobivanje poslov bolj domena samega AET in njihove krovne firme za avtomobilsko področje Hidria Automotive. V doglednem času se mora zadeva izkristalizirati, po mnenju g. Kavsa bi bilo logično in smiselno, da KLUB in ACS »prideta skupaj« in enotno predstavljata slovensko industrijo avtomobilskih komponent.

6.) Naštejte **glavne prednosti** in jih **rangirajte po pomembnosti**, ki jih po vašem mnenju prinaša sodelovanje v grozdu ACS:

1. vzpostavitev kontaktov s potencialnimi kupci,
2. skupni RR projekti in
3. možnost organiziranega izobraževanja.

Odgovor g. Kavsa:

- projekt PTC, ki je bil na grozdu ACS prijavljen v okviru pridobivanja sredstev iz naslova regionalnih strukturnih skladov Evropske Unije,
- kontakti z novimi kupci (VOLVO, RENAULT),
- opravljena izobraževanja na nivoju ACS in
- skupni informacijski sistem (mrežni informacijski portal).

7.) Kako po vašem mnenju sodelovanje in povezovanje v grozde vpliva na **krepitev** vaših **konkurenčnih sposobnosti** (naštejte vsaj 3 in jih rangirajte)?

1. prepoznavnost družb v širšem EU prostoru
2. vlaganje v razvoj preko strukturnih skladov

Odgovor g. Kavsa: Vpliv je zanemarljiv majhen. Bolj je vplivalo na razpoznavnost ne le AET, temveč vseh članic grozda. Dosedanje obdobje je dovolj dolgo, da ga lahko ocenimo kot reprezentativno za ocenjevanje učinka. Vendar je ta učinek zelo težko, če že ne nemogoče kvantitativno izmeriti.

8.) Ali je sodelovanje v grozdu ACS spodbudilo **sodelovanje z akademsko** raziskovalno **sfero**?

8.1.) nivo in obseg sodelovanja pred vključitvijo v grozd,
podoben

8.2.) nivo in obseg sodelovanja v okviru grozda (število projektov in rezultati),
PTC

8.3.) ali ima vaše podjetje lasten razvojni oddelek ? **DA**

Odgovor g. Kavsa: Neposredno ne, ker AET direktno sodeluje (tudi pred ACS) z IJS, Strojno in Elektro fakulteto v Ljubljani. Posredno gledano pa da, saj se v grozdu ustvarja neka kritična masa ljudi, strokovnjakov, ki medsebojno komunicirajo. In to je pozitiven element.

9.) Kateri so po vašem mnenju in vaših dosedanjih izkušnjah najmočnejši **učinki grozdenja** v smislu sodelovanja med člani grozda ACS (glede na koncept grozda):

- predstavitve končnim kupcem,
- skupni RR projekti / strukturni skladi.

Odgovor g. Kavsa:

- predstavitve končnim kupcem so bile preveč splošne in ne fokusirane v niše, zato tudi učinki niso bili optimalni;
- grozd bi moral imeti širšo povezovalno vlogo, na ključnih trgih, kjer so avtomobilski proizvajalci, bi moral odpirati prostor v smislu promocije, da v Sloveniji obstajajo določeni nišni ponudniki, ki se potem morajo sami dogovoriti za nastope oz. prodreti do kupcev, kot rečeno, na posameznih funkcijah in ne s preširoko paleto tehnologij in nekomplementarnih izdelkov.

10.) Kakšen vpliv ima po vašem mnenju povezovanje v grozd ACS na **dolgoročno rentabilno rast** vašega **podjetja**?

kvalitativna ocena: **majhen**

Odgovor g. Kavsa: Na rast podjetja pozitivno vplivajo predvsem kakovostni, izobraženi kadri, ki so specialisti za svoje področje. V sodelovanju z razvojnimi institucijami morajo zaznati potrebe trga v naslednjem obdobju (npr. kaj bodo dizel motorji potrebovali po letu 2010). Naloga managementa pa je, da ustvari take pogoje in kadrovske strukture, ki bo sposobna ta proces inovirati in razvijati naprej. Vpliv povezovanja v grozde v tem smislu ni zanemarljiv! Preko grozda biti skupaj, deliti informacije, pridobiti primere dobrih praks, ki se potem iz najbolj urejenih sistemov po verigi prenašajo naprej v manjša podjetja. Tu se kažejo posredno pozitivni učinki na konkurenčnost in na dolgoročno rast podjetja.

Članice ACS so pripravile programe, v okviru grozda so jih razdelili po segmentih in razdelili te segmente na družbe, ki so kot nosilci povezali v verige še ostala podjetja s ciljem celovite predstavitve posameznih projektov na razpisih EU. Tako so na učinkovit način izkoristili možnosti, ki jih EU v okviru svojih strukturnih skladov nudi. To je na konkretnem primeru eden od pozitivnih elementov, ki delujejo v prid teze, da grozdenje ugodno vpliva na rast in razvoj podjetij, ki v njih aktivno sodelujejo.

11.) Katere so po vašem mnenju in dosedanjih izkušnjah največje **ovire pri grozdenju**?

- **razpršenost članov, diverzifikacija proizvodov,**
- **težnja po vodilni vlogi.**

Odgovor g. Kavsa:

- gre za »konglomerat« različnih podjetij z različnimi programi, različno kadrovske močjo, različnimi interesi, različno močjo, različnimi idejami; vprašanje je, kako jih učinkovito usklajevati;
- prisotne so težnje po »liderstvu« znotraj grozda,
- ne moremo pričakovati, da bo kdo drug kot članice (lastniki) priznal osebju grozda vlogo, moč in avtonomijo, drugače bodo direktor grozda in njegovi sodelavci postali

zgolj tehnično administrativni aparat v funkciji zastopanja interesov nekaterih (vodilnih) družb v grozdu, kar pa za razvoj grozda ni najboljše;

- pričakovanja članic do pisarne grozda ne smejo biti prevelika oz. napačna; sam grozd kot tehnična pisarna brez aktivne vloge članic ne more narediti veliko.

- zaupanje med člani naj ne bi predstavljalo ovire.

12.) Na osnovi dosedanjih izkušenj naštejte **ključne dejavnike uspeha** za nadaljnji razvoj grozda in jih rangirajte po pomembnosti:

1. **prokacija,**
2. **delitev informacij,**
3. **skupni RR projekti.**

Komentar g. Kavsa:

Do sedaj je bilo funkcioniranje grozda sorazmerno enostavno, saj so bili prispevki oz. članarine članic zanemarljivo nizki, medtem ko je pristojno Ministrstvu finančno podpiralo grozde, torej tudi ACS. Odslej bodo podjetja, članice grozdov tiste, ki bodo morale poskrbeti za financiranje in s tem funkcioniranje grozda. Ministrstvo za gospodarstvo bo najbolj verjetno nehalo sofinancirati grozd in sedaj se bo res pokazalo, katere sinergije in moči bodo gnale grozd naprej. Po tem modelu bodo članice morale prispevati bistveno več, vendar bo vložek podjetij pogojevan z realizacijo konkretnih ciljev oz. projektov.

13.) Ali je po vašem mnenju **višina finančnega prispevka** (članarina) **skladna z učinki**, ki jih prinaša delovanje v grozdu ACS za vaše podjetje?

Težko ocenimo, glede na trenutno podporo MGD.

Dodaten komentar g. Kavsa: Za preteklo obdobje lahko to razmerje ocenimo pozitivno.

14.) Ali ste vključeni projekt ACS-a **PTC »Policentrični tehnološki center«**? **DA**

14.1.) Če da, katere **cilje** ste si zastavili:

- št. novih delovnih mest (na katerih področjih) **razvoj (okoli 50 razvojnih inženirjev)**

- št. novih tehnologij in procesov (in katere)

- št. novih inovativnih materialov (in kateri)

- št. novih visoko-tehnoloških izdelkov (in opis) **čepna svečka, grelniki, ISGtB**

- skupni projekti z akademsko sfero (in opis) **Elektro in strojna fakulteta**

- dvig dodane vrednosti na zaposlenega (v % in kumulativno):

na 100.000 € na zaposlenega do 2010

- povečanje stopnje dobičkonosnosti (EBIT, EBITDA)?

- ostali cilji (opis in kvantitativna ocena)? **2x povečanje obsega poslovanja**

14.2.) Koliko sredstev ste oz. boste v ta namen pridobili iz Evropskih skladov ?
~ **30 % vložka v RTC za vžigne sisteme in elektroniko (5.9 mio € v obdobju 3-eh let).**

15.) Ali ste vključeni še v kakšen **podoben projekt, kot je PTC** (tudi izven okrilja ACS)?

Odgovor g. Kavsa: v podobne projekte niso vključeni, sicer pa imajo nekaj skupnih projektov z IJS in z Elektro fakulteto.

16.) Ali je **dosedanje članstvo v ACS** vplivalo na naslednje **kriterije poslovanja** vašega podjetja?

- št. novih poslov ste pridobili? (vrednost) **NE**
- koliko novih povpraševanj ste pridobili? **DA, nekaj**
- št. novih kupcev in število novih potencialnih kupcev **DA (VOLVO, Caming)**

17.) Ali bi **priporočili sodelovanje v grozdu ACS** (ali v drugem, če so člani) tudi drugim podjetjem (konkurentom, podporni industriji in institucijam)? **DA**

Odgovor g. Kavsa: DA, ker je to oblika sodelovanja, kjer se izmenja veliko informacij in kjer se glede na kritično maso, ki jo predstavlja grozd, pridobi preko srečanj, kot je bila maja letos konferenca na Bledu, kontakte s predstavniki velikih podjetij, kot denimo BMW, Renault, Magna, VW in se na ta način seznani z aktualnimi razvojnimi trendi v avtomobilski industriji.

Seveda pa po drugi strani ne bi priporočil sodelovanja v grozdih podjetjem, ki želijo biti v grozdu samo zato, da bi s tem dobile denar od države ali iz strukturnih skladov.

18.) Ali ima po vašem mnenju grozd ACS **izdelano strategijo internacionalizacije?**

NE, strategija je nadgradnja strategij osnovnih družb.

Odgovor g. Kavsa: Slovenija kot trg je premajhen že za podjetja, članice. To pomeni, da za grozd to še toliko bolj velja in da je obsojen na to, da deluje izven državnih meja.

19.) Ali razmišljate (ste razmišljali) o **izstopu** iz grozda ACS?

NE, prava učinkovitost se izkaže po prenehanju podpor MGD.

Odgovor g. Kavsa: Doslej NE, vendar kot že rečeno, pravo učinkovitost in zrelost bomo morali še dokazati. Če ne bo več nekih podpor, to pomeni, če bodo morale članice same financirati grozd in s tem omočile njegovo normalno funkcioniranje, se bo pokazalo, kakšne bodo sinergije in kateri so skupni interesi. Verjetno bo večina članic, ki so bile zraven že od ustanovitve grozda dalje, grozd vodile in razvijale tudi naprej.

20.) Kako ocenjujete **dosedanje rezultate industrijske politike** na področju spodbujanja povezovanja in sodelovanja podjetij ? (opis)

Komentar g. Kavsa glede dosedanjih učinkov industrijske politike v Sloveniji:

V AET in tudi v Hidrii so imeli vedno inovativne projekte, ki so jih prijavljali na razpise Ministrstva za gospodarstvo. Na teh razpisih so bili večkrat uspešni, kar je vsekakor pozitivno vplivalo na razvoj in napredek AET-ja. V podjetju AET so vedno veliko vlagali v razvoj. V tem smislu je potrebna tudi podpora s strani države, da vsaj en del zastavljenih projektov hitreje in učinkoviteje zaživi v praksi. Kako so bila ta sredstva porabljena, lahko dokažejo s konkretnimi številkami in učinki realiziranih projektov.

Industrijska politika bi morala podpirati najboljša podjetja, ki bi na ta način kreirali nove inovativne projekte in s tem posledično ustvarjala nova, kakovostna, delovna mesta. Posledično bi s tem povlekla za seboj tudi druga podjetja v verigi ustvarjanja vrednosti. V preteklosti so bili ukrepi industrijske politike dokaj čudno naravnani, saj je vse preveč spodbujali manj zahtevna, delovno intenzivna delovna mesta, ki nimajo perspektive za preživetje na dolgi rok.

Posledično rezultati mednarodnih analiz o globalni konkurenčnosti gospodarstev kažejo, kako porazna je trenutno situacija v Sloveniji. Še več, indeks konkurenčnosti slovenskega gospodarstva ima še negativen trend.

Problem je tudi aktualna davčna politika oz. previsoka obdavčitev plač, kar negativno vpliva na motiviranje predvsem mladih strokovnjakov. Plača mora biti motivator in ne zgolj higienik. Le tako bomo lahko v podjetjih imeli motivirane strokovne kadre, ki bodo vso svoje znanje in energijo posvetili svojemu delu in s tem prispevali svoj delež k razvoju teh podjetij.

Če se bodo ti negativni trendi nadaljevali, bo na koncu Slovenija (p)ostala neke vrste »turistični rezervat« brez prave industrije, brez razvojnih centrov in s tem brez perspektive za uresničevanje ciljev trajnostnega razvoja. Za povečanje konkurenčnega položaja slovenskih podjetij seveda niso potrebne le korenite spremembe davčne in gospodarske politike. Po drugi strani je nujno potreben tudi premik v mentaliteti ljudi glede mobilnosti, delovnega ritma, pojmovanja kakovosti življenja...

Vprašalnik za ROTOMATIKO

I. Raziskava o učinkih grozda ACS na razvoj slovenske avtomobilske dobaviteljske industrije (podjetij):

HIDRIA ROTOMATIKA Sp. Idrija, dne 15. julija 2005, sogovornik g. Dušan Lapajne

1.) Ali je povezovanje in sodelovanje v grozde in podobne institucije (formalne in neformalne) **del vaše poslovne strategije? DA**

2.) Navedite **glavne smernice** vaše **strategije** poslovanja?

- Stalna rast podjetja in dodane vrednosti na zaposlenega
- Vlaganje v razvoj, tehnologijo s ciljem postati razvojni dobavitelj
- Razvoj kadrov

Vključevanje v grozde predstavlja eno izmed orodij za uresničevanje strategije rasti podjetja. Grozd ACS vidijo kot stičišče, vir informacij o dogajanju in trendih razvoja v avtomobilski industriji.

3.) **Ali ste vključeni v grozd** (ACS ali podobno) ?

Rotomatika je eden od ustanovnih članov ACS-a od leta 2001, prav tako so član grozda HKG (Hlajenje, Klimatizacija, Gretje).

4.) Kateri so (naj bi bili) najpomembnejši **razlogi za vključitev** vašega podjetja v grozde?

- pridobivanje aktualnih informacij, znanj o dogajanjih v dobaviteljski avtomobilski branži,
- prenos znanja in izkušenj med člani in grozdom,
- povezave s partnerji v slovenskem in širšem okolju in
- možnost razvoja kompleksnejših izdelkov.

Vse s ciljem postati razvojni dobavitelj v avtomobilski industriji.

5.) Naštejte najpogostejša **področja sodelovanja** v okviru grozda ACS (vsaj 5):

- izobraževanje članov,
- izvedba E-forumov (npr. v Gradcu),
- organizacija obiskov pri potencialnih kupcih in v Hidrii,
- sodelovanje z razvojnimi institucijami in Univerzami, kjer gre za obojestransko pritegnitev strokovnjakov.

6.) Naštejte **glavne prednosti** in jih **rangirajte po pomembnosti**, ki jih po vašem mnenju prinaša sodelovanje v grozdu ACS:

Glej odgovor na 5. vprašanje.

7.) Kako po vašem mnenju sodelovanje in povezovanje v grozde vpliva na **krepitev** vaših **konkurenčnih sposobnosti** (naštejte jih vsaj 3 in jih rangirajte)?

Glej odgovor na 10. vprašanje.

8.) Ali je sodelovanje v grozdu ACS spodbudilo **sodelovanje z akademsko raziskovalno sfero**?

Sodelovanje med Rotomatiko in Univerzo je obstajalo že prej (neodvisno od članstva v grozdu). Gre predvsem za Fakulteto za strojništvo in Metalurški inštitut.

9.) Kateri so po vašem mnenju in vaših dosedanjih izkušnjah najmočnejši **učinki grozdenja** v smislu sodelovanja med člani grozda ACS (glede na koncept grozda)?

Če gledamo na grozdenje širše od ACS, je to:

- projekt skupne laboratorijske mreže v grozdu HKG, ki je rezultat sodelovanja podjetij IMP Klima, Klima Celje in seveda Rotomatike. Skupni tehnološki center na Godoviču bo zgrajen še letos ;
- v ta namen so pridobili finančna sredstva iz strukturnih skladov EU;
- cilj za l. 2007/08 v okviru ACS je postavitve razvojno-laboratorijskega centra v Spodnji Idriji za področje avtomobilske industrije.

10.) Kakšen vpliv ima po vašem mnenju povezovanje v grozd ACS na **dolgoročno rentabilno rast** vašega **podjetja**?

Učinek je bolj zmeren, kajti sodelovanje v grozdih je le eno od orodij za udejanjanje strategije rasti Hidrie oz. Rotomatike.

11.) Katere so po vašem mnenju in dosedanjih izkušnjah največje **ovire pri grozdenju**?

Slovenska miselnost, ki še vedno ni dojela, da je za uspešno sodelovanje potrebno zaupanje na višji ravni, kot je to še danes prepogosta praksa. Če ni pravega zaupanja med akterji, potem ne moremo pričakovati, da bo grozd predstavljal interesno združenje tedaj, ko odmislimo interes pridobivanja finančnih sredstev.

12.) Na osnovi dosedanjih izkušenj naštejte **ključne dejavnike uspeha** za nadaljnji razvoj grozda in jih rangirajte po pomembnosti?:

Da bo sodelovanje v grozdu uspešno in da se bo s tem razvijal tudi sam grozd, je pomembno, koliko resursov aktivno vloži član v delovanje. Bolj ko je delovanje članov in s tem grozda aktivno, toliko bolj je možno izkoristiti potencialne možnosti odpiranja in realizacije novih poslovnih priložnosti, ki jih sodelovanje v grozdu nudi. To velja tako za mala kot za srednja in velika podjetja.

Danes so najbolj aktivni člani v ACS prav Skupina Cimos in Iskra Avtoelektrika, tj. velika podjetja. In posledično beležijo tudi večje rezultate. Rotomatika do sedaj ni bila dovolj aktivna v ACS, več energije je bilo posvečeno delovanju v grozdu HKG.

13.) Ali je po vašem mnenju **višina finančnega prispevka** (članarina) **skladna z učinki**, ki jih prinaša delovanje v grozdu ACS za vaše podjetje?

Članarina NI bistvena, niti ne predstavlja visokega stroška. Strošek je, da se usmeri dovolj časa in energije zaposlenih v podjetju v delovanje znotraj grozda.

14.) Ali ste vključeni projekt ACS-a **PTC »Policentrični tehnološki center«**?

V PTC je Rotomatika vključena posredno, saj je solastnik inštituta za vžigalne sisteme, katerega vodi in pilotira sestrsko podjetje (v okviru Korporacije Hidria) AET Tolmin.

15.) Ali ste vključeni še v kakšen **podoben projekt, kot je PTC** (tudi izven okrilja ACS)?

Za ACS glej odgovor na 14. vprašanje, v okviru grozda HKG glej 9. vprašanje: projekt skupnega tehnološkega centra za klimatizacijo na Godoviču (skupni projekt Rotomatike, Klime Celje in IMP Klima).

16.) Ali je **dosedanje članstvo v ACS** vplivalo na naslednje **kriterije poslovanja** vašega podjetja?

Novih kupcev in poslov na ta račun še ni!

Zahvaljujoč delovanju v grozdu ACS so prišli v stik s korporacijo SCANIA in na ta način pridobili nova povpraševanja.

17.) Ali bi **priporočili sodelovanje v grozdu ACS** (ali v drugem, če so člani) tudi drugim podjetjem (konkurentom, podporni industriji in institucijam)?

Po mnenju g. Lapajna absolutno **DA**, saj grozdenje predstavlja način in oblike povezovanja in gradnje dobaviteljskih verig, za katere do danes še ni bilo iznajdenih boljših rešitev.

18.) Ali ima po vašem mnenju grozd ACS **izdelano strategijo internacionalizacije**? **DA**, ta strategija se kaže v:

- sodelovanju z ostalimi grozdi v regijah EU,
- prenosu dobrih praks iz drugih regij (npr. ACStyria),
- ACS je odprt za nastopanja v tujini (tudi izven EU).

19.) Ali razmišljate (ste razmišljali) o **izstopu** iz grozda? (DA/NE)

NE !

20.) Kako ocenjujete **dosedanje rezultate industrijske politike** na področju spodbujanja povezovanja in sodelovanja podjetij ?

a) Povezovanja v gospodarskem prostoru v Sloveniji je na splošno premalo, delno je za to kriva tudi slovenska mentaliteta. Ravno iz razloga majhnosti Slovenije je še toliko bolj pomembno, da smo sposobni sodelovati in se povezovati, kajti le na ta način lahko ustvarimo neko »kritično maso«, velika in močna podjetja, ki potem vlečejo s seboj tudi majhna. Zato so tovrstne iniciative pozitivne in (vsaj v začetku) nujne. Lep primer dobrih praks na področju interesnega združevanja posameznih dejavnosti, ki vodijo do globalne konkurenčnosti in razpoznavnosti, je Italija (npr. pohištvena industrija, keramika...)

b) Po drugi strani je sedanji predlog vlade, da se delitev podjetij na majhna in večja postavi na nivo 700 zaposlenih, nelogična in nerazumljiva. S tem bi podjetja z več kot 700 zaposlenimi bistveno težje prihajala do razvojnih spodbud.

c) Glede na dejstvo, da se bodo morali odslej grozdi financirati sami, torej brez klasičnih vladnih podpor, to pomeni, da so pred njimi novi izzivi. Grozdi bodo morali biti sposobni, bolj kot doslej, usklajevati interese večjih in manjših članov, da bi jih obdržal skupaj v t.i. »interesnem združenju«