

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

VALENTINA FUČKO

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**VPLIV VELIKOSTI PODJETIJ NA SINERGIJO
DELOVANJA VKLJUČENIH PRIMORSKIH
PODJETIJ V GROZD**

Ljubljana, oktober 2005

VALENTINA FUČKO

IZJAVA:

Študentka Valentina Fučko izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Miroslava Glasa in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, oktober 2005

KAZALO

1. UVOD	1
1.1. OPREDELITEV PROBLEMA NAMENA IN CILJ DELA.....	1
1.2. METODE PROUČEVANJA IN ZASNOVA DELA.....	2
2. MEDPODJETNIŠKO POVEZOVANJE IN KONCEPT GROZDOV	3
2.1. OPREDELITEV GROZDOV	3
2.2. ZGODOVINA NASTAJANJA GROZDOV	7
2.3. VRSTE IN TIPI GROZDOV	10
2.4. KONKURENČNE PREDNOSTI GROZDOV	12
2.5. UČINKI GROZDENJA NA ORGANIZIRANOST PODJETJA	13
2.6. ORGANIZIRANJE IN KONCEPT GROZDOV	16
2.6.1. Načrtovanje, spodbujanje in razvoj grozdov.....	16
2.6.2. Medpodjetniško povezovanje.....	18
2.6.3. Organizacijska zasnova grozdenja.....	19
2.7. PROCES POVEZOVANJA OD USKLADITVE INTERESOV DO ZAČETKA POVEZOVANJA DELOVANJA PODJETIJ	22
3. GROZDI IN POLITIKA GROZDENJA	24
3.1. GROZDI V NOVI EKONOMIJI IN V NOVI INDUSTRIJSKI POLITIKI	24
3.2. PREGLED POLITIK GROZDENJA	27
3.3. POLITIKA SPODBUJANJA POVEZOVANJA PODJETIJ IN RAZVOJA GROZDOV V SLOVENIJI	28
4. ANALIZA SLOVENSKEGA AVTOMOBILSKEGA GROZDA	30
4.1. NASTANEK AVTOMOBILSKEGA GROZDA	31
4.2. FINANCIRANJE RAZVOJA	33
4.3. POSLOVANJE ACS	34
4.4. TRŽENJE	36
4.5. ORGANIZACIJA GROZDA	37
4.6. RAZVOJNI PROJEKTI	41
4.7. RAVNANJE Z LJUDMI	44
4.8. NAČRTOVANI RAZVOJ.....	45
4.9. SWOT ANALIZA	46
5. PREDSTAVITEV TREH IZBRANIH PRIMORSKIH PODJETIJ V GROZDU.....	49
5.1. PREDSTAVITEV ISKRE AVTOELEKTRIKE D.D.....	49
5.1.1. Značilnosti podjetja.....	49
5.1.2. Kratka zgodovina podjetja	50
5.1.3. Opis dejavnosti podjetja.....	50
5.1.4. SWOT analiza.....	52
5.2. PREDSTAVITEV TT OKROGLICA D.D.....	54

5.2.1. Značilnosti podjetja.....	54
5.2.2. Kratka zgodovina podjetja	55
5.2.3. Opis dejavnosti podjetja.....	56
5.2.4. SWOT analiza.....	57
5.3. PREDSTAVITEV AET D.O.O., TOLMIN	58
5.3.1. Značilnosti podjetja.....	58
5.3.2. Kratka zgodovina podjetja	59
5.3.3. Opis dejavnosti podjetja.....	59
5.3.4. SWOT analiza.....	60
6. OCENA IN PRIMERJAVA NOTRANJIH PREDNOSTI, SLABOSTI IN ZUNANJIH NEVARNOSTI IN IZZIVOV PRIMORSKIH PODJETIJ V GROZDU	61
6.1. OCENA DELOVANJA GROZDA KOT CELOTE	61
6.2. PRIMERJAVA SWOT ANALIZ PODJETIJ IN GROZDA MED SABO	62
6.3. PRIMERJAVA MNENJ ANKETIRANCEV O VPLIVIH SODELOVANJA MED PODJETJI, VPLIV VELIKOSTI PODJETIJ IN KAKOVOSTI SODELOVANJA	63
7. KONČNA OCENA GROZDENJA.....	79
8. SKLEP IN PRIPOROČILA.....	80
9. LITERATURA IN VIRI.....	82

1. UVOD

1.1. OPREDELITEV PROBLEMA NAMENA IN CILJ DELA

Današnje poslovno okolje zaznamujeta hiter tehnološki razvoj in globalizacija vseh vidikov poslovanja. Podjetja morajo biti prožna in prilagodljiva, če se želijo pravočasno odzivati na zelo radikalne spremembe v okolju. Prilagodljivost pa je nujna tudi za celotne države.

Globalizacija gospodarskih aktivnosti in občutni strukturni problemi prilagajanja lokalnih gospodarstev na spremenjene družbene in gospodarske razmere so v svetu izoblikovale težnjo po povezovanju sorodnih in komplementarnih dejavnosti (Dermastia, 2000, str. 12-15). Ta proces so spodbudili uspešni primeri medpodjetniških povezav v tradicionalnih industrijskih okrožjih (Italija) in sodobnejšem konceptu grozdenja v nekaterih visoko razvitih regijah, na primer avstrijski Štajerski (avtomobilska industrija okoli Gradca). Zaradi ostre svetovne konkurence postaja povezovanje podjetij in njihova globalizacija nujna. V takšni situaciji ne zadošča več uspešno delovanje posameznega podjetja. Uspešnejše je povezovanje večjega števila podjetij in drugih organizacij, ki združijo svoje razpoložljive zmogljivosti. Nekatera podjetja se tega zavedajo in iščejo rešitve v mrežnem povezovanju v svojem okolju, da bi učinkoviteje izkoristila vse priložnosti, ki jih ponujajo dobavitelji, kupci, izobraževalne ustanove, instituti in druge organizacije. Ko se ti osebki med seboj povežejo, lahko nastanejo različne oblike sodelovanja, tudi »grozdi« podjetij (Nidorfer, 2000, str. 20-22).

Procesi grozdenja podjetij pomenijo geografsko koncentracijo povezanih podjetij, specializiranih dobaviteljev, ponudnikov storitev, podjetij iz sorodnih dejavnosti in institucij na določenem področju, znotraj katerega prihaja istočasno do sodelovanja in konkuriranja (Porter, 1998, str. 197-199). Tudi v Sloveniji je spodbujanje grozdenja podjetij vključeno kot ena temeljnih razvojnih usmeritev v program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti Ministrstva za gospodarstvo (v nadaljnjem besedilu MG). Procesi grozdenja tako niso le avtonomni podjetniški procesi, temveč so bistvena sestavina politike konkurenčnosti, ki jo vodi vlada. V grozdu so povezana podjetja različnih velikosti, velika, srednja in mala. Vsako podjetje nudi v grozdu kakšen koristen prispevek, vendar sta moč podjetij in s tem njihov vpliv v grozdu lahko različna.

Z ekonomskega vidika imajo velika podjetja večjo pogajalsko moč v pogajanju s porabniki in dobavitelji, z bankami in podobnimi institucijami. Velikost lahko pomeni ali tudi ne določeno zagotovilo pred tveganji. V velikem podjetju se lahko razvije poglobljena specializacija, s tem pa možnost usmerjanja zaposlenih v najrazličnejše specialnosti. Po drugi strani lahko v večji učinkovitosti, ki se doseže s ponavljanjem, nastajajo večji stroški usklajevanja. Svojo velikost velika podjetja obvladujejo s primerno organizacijo ali z upravno birokracijo, ki je podlaga za večjo učinkovitost. Nedvomno so značilnosti velikih podjetij zlasti ekonomija obsega, svetovni

trg, stabilen trg, z organizacijskega vidika pa hierarhija, mehanistična organizacija, kompleksnost in vodstveni delavci v vlogi organizatorja (Rozman, 2000, str. 154).

Za majhna podjetja je značilna prilagodljivost in omejitev na ožji trg teritorialno in po izdelkih (tržne niše). V organizacijskem smislu gre za organsko enostavno organizacijo, v kateri so podjetniki obenem tudi vodilni delavci. Majhna podjetja se lahko uveljavljajo predvsem s prilagoditvijo porabniku in z drugimi značilnostmi podjetnika z inovativnostjo, s pripravljenostjo za tveganje z lastnimi sredstvi in z ugledom. Uspeh jim omogoči rast, s katero se podjetje postopno preoblikuje. Izkoristiti skušajo prednosti velikosti, v organizaciji pa ostati enostavna in prilagodljiva. V bistvu gre za podjetniško decentralizacijo. Prednosti večjih podjetij skušajo doseči zlasti s povezovanjem, saj je dobro povezan grozd večjega števila podjetij priložnost za izrazite sinergije.

Namen in cilj specialistične naloge

Namen specialistične naloge je priti do spoznanj, ki bi omogočila boljše razumevanje stanja in delovanja v grozdu. Raziskava naj bi prikazala sodelovanje treh izbranih primorskih podjetij z ostalimi člani grozda, vpliv različnih velikosti na sinergijo delovanja le-teh in njihov prispevek v Slovenskem avtomobilskem grozdu (v nadaljnjem besedilu ACS). Ugotovila bom, ali analizirana podjetja aktivno sodelujejo v samem grozdu in kako to izkoriščajo. Ocenila bom pa tudi, koliko so s tem zadovoljna.

Cilj moje raziskave je preveriti naslednje hipoteze:

- grozdi predstavljajo kombinacijo konkuriranja in sodelovanja med podjetji,
- sodelovanje podjetij v grozdenju lahko pripelje do tega, da večja podjetja dominirajo nad manjšimi podjetji v grozdu,
- velikostna struktura podjetij ima velik vpliv na sinergijo delovanja med podjetji v grozdu.

1.2. METODE PROUČEVANJA IN ZASNOVA DELA

Metode proučevanja temeljijo na teoretičnih in praktičnih spoznanjih. Spoznanja bom upoštevala pri ocenjevanju treh primorskih podjetij v ACS in pri ocenjevanju sinergije delovanja podjetij glede na velikost. Pri raziskavi sem uporabila induktivno in deduktivno metodo, komparativno metodo, pri kateri sem primerjala podjetja med seboj, opisno metodo in metodo kompilacije, ko sem povezala ugotovitve, stališča, sklepe in rezultate raziskave. Uporabila sem literaturo tujih in slovenskih avtorjev in različne vire, prispevke in članke s področja grozdenja podjetij. Ugotovitve, ki so se drugod pokazale uporabne v praksi, sem vnesla v svojo nalogo. Vključila sem še lastno znanje, pridobljeno na specialističnem programu. V nalogo sem vključila mnenja in predloge, pridobljene na podlagi pogovorov in vprašalnikov z vodilnimi delavci grozda in v analiziranih podjetjih na Primorskem in dodala informacije, pridobljene iz poslovnih poročil podjetij in iz internih virov.

Pri analiziranju podjetij sem uporabila SWOT analizo (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), ugotovitve in intervjuje odprtega tipa ter anketiranje določenega števila vodilnih oseb. Tako sem razvila ključna spoznanja in prikazala bistveni koncept grozda z različnih pogledov. Intervju odprtega tipa in anketa sta mi bila osnova za potrjevanje zastavljenih hipotez. Kar zadeva SWOT analizo grozda oz. treh primorskih podjetij, so mi anketirani vodilni delavci oz. odgovorni v grozdu podali svojo oceno notranjih prednosti, slabosti in zunanjih nevarnosti in izzivov za uspešno delovanje le-teh. Izpeljala sem kritično primerjavo SWOT analiz podjetij med seboj in jih primerjala s SWOT analizo grozda. Na koncu sem podala skupno oceno.

Specialistična naloga je razdeljena na sedem poglavij. Prvo poglavje je uvodni del, v drugem delu je opisan koncept grozda in pomen medsebojnega povezovanja podjetij. V tem delu sem opisala zgodovino nastajanja grozdov. Povzete so ugotovitve različnih avtorjev oz. raziskav o samem konceptu grozda, o učinkih grozdenja na organiziranost podjetja in na organiziranost medpodjetniškega povezovanja po konceptu grozda ter o procesih povezovanja podjetij. Predstavljene so konkurenčne prednosti grozdov in učinki grozdenja na organiziranost podjetij. V tretjem poglavju sem predstavila raziskavo politik in dosežke raznih programov grozdenja v svetu in pri nas. Četrto poglavje zajema analizo ACS in njegovo SWOT analizo. V petem poglavju sem predstavila tri izbrana primorska podjetja z njihovimi SWOT analizami v povezavi z grozdom. Predzadnje in zadnje poglavje sta ocena in primerjava. V predzadnjem je ocena in primerjava notranjih prednosti in slabosti in zunanjih nevarnosti in izzivov podjetij. Zadnje poglavje zajema končno oceno primerjave, ki je sestavljena na podlagi mnenj odgovornih in pomembnih ljudi v grozdu in na podlagi moje analize in ocene. Delo sem sklenila s sklepnimi ugotovitvami in priporočili.

2. MEDPODJETNIŠKO POVEZOVANJE IN KONCEPT GROZDOV

2.1. OPREDELITEV GROZDOV

Različne oblike povezav so oblika poslovanja več podjetij skupaj, ki jih družijo skupni interesi. Podjetja se lahko povezujejo na državni ali mednarodni ravni. Med različne oblike povezav štejemo: skupna vlaganja, konzorcij, različne sporazume, npr. o skupnih raziskavah in razvoju, o izmenjavi know-howa, o proizvodnji in trženju, pogodbo o franšizingu, dinamične mreže in **grozde** (Komatar, 1992, str.110). Konkretno oblike povezav se med seboj razlikujejo po vrsti in značilnostih oz. po kompleksnosti organizacijske oblike in po stopnji njene samostojnosti prilagajanja spremembam v okolju.

Poznamo štiri tipe strateških povezav (Lorange, 1985, str. 21):

- Tip A: Za ta tip povezave je značilna razmeroma manjša prilagodljivost, osnovna mreža stikov, brez prave formalne oblike. Tu imata oba partnerja visoko stopnjo

ohranjenega strateškega nadzora nad vloženimi sredstvi. Tipičen primer tipa A je franšizing.

- Tip B: Za tip B veljajo podobne lastnosti kot za tip A, kar zadeva stopnje ohranjenega strateškega nadzora nad vloženimi sredstvi. Tipičen primer tipa B je licenčna pogodba med proizvajalcem, ki samostojno nastopa na vrsti trgov, in podjetjem, ki želi tako doseči predvsem konkurenčno prednost pred tekmeci v svoji državi.
- Tip C: Tu prevladuje velik strateški pomen za oba partnerja. Pomembni sta omejena samostojnost in prilagodljivost obeh partnerjev, istočasno pa tudi položaj, v katerem eden od partnerjev ohrani višjo stopnjo strateškega nadzora nad vloženimi sredstvi kot drugi. Tipičen primer tipa C so skupni razvojno-raziskovalni projekti.
- Tip D: Za tip D velja največja samostojnost in prilagodljivost nove organizacijske oblike, ki omogoča povezave tega tipa. Tipičen primer tipa D so dolgoročna skupna vlaganja.

Grozdi so skupina podjetij in institucij, povezanih v določenem geografskem okolju, ki združuje proizvajalce, servisno podporo, dobavitelje, izobraževalne ustanove in trgovske organizacije. Grozdi izhajajo iz povezav ali sodelovanja, ki združuje vključene subjekte na posameznem področju. Angleški termin za grozde je »Cluster«. Pomen te besede je grupa »nečesa«, ki je pripeto na »nekaj«. Gre za skupino subjektov, ki imajo skupen interes. Združujejo se podjetja, ki razvijajo unikatno znanje, ki ga drugi s težavo kopirajo.

Od drugih tipov povezav loči grozdi to, da v grozdu praviloma prihaja do specializacije okoli baze znanja in posledično do aktivnega vključevanja »agentov« znanja. Prihaja do hitrejšega prenosa znanja v industrijo in do skupnega vlaganja v znanje. Grozdi so dobro poslovno orodje, ki jih mala in srednje velika podjetja lahko izkoristijo za lažji dostop na globalni trg. Tesno povezovanje prinaša nižje stroške izvajanja poslovnih funkcij, večjo konkurenčnost in agresivno trženje.

V literaturi je o grozdih veliko napisanega. Različni avtorji so na več načinov definirali, kaj je grozdi. Navedla bom nekaj definicij.

- Boekholt pravi, da so grozdi proizvodne mreže izrazito medsebojno odvisnih podjetij, raziskovalnih institutov, univerz, povezovalnih institucij in kupcev, ki so medsebojno povezani v proizvodno verigo dodajanja vrednosti (Boekholt et al., 2000, str. 5).
- Dermastia je napisala, da konkurenčnost podjetij v veliki meri ni odvisna samo od njihovega znanja, veščin in sposobnosti lokalnega okolja, v katerem delujejo. V ospredje prihajajo grozdi, ki jih opisuje kot kritično maso podjetij na določeni lokaciji, ki največkrat dosegajo globalne poslovne uspehe. Uspehi so rezultat inovacijske sposobnosti, ki je osnova stalnemu povečanju učinkovitosti poslovnih procesov. Tu je zelo izpostavljen geografski pomen. Dermastia govori o medsebojno povezanih subjektih, ki imajo skupni interes spodbujanja konkurenčnosti (Dermastia, 2000, str. 12).
- Lasić opisuje grozdi kot povečanje konkurenčnosti v smislu koncentracije znanja, sposobnosti, trga delovne sile, povezav, skratka vsega, kar lahko podjetja, povezana v grozdi dosežejo skupaj prej kot posamično (Lasić, 2001, str. 15).

- OECD navaja grozd kot investicijski sistem, gospodarsko omrežje močno soodvisnih podjetij, nosilcev znanja, svetovalnih ustanov, združenj in kupcev, ki so med seboj povezani v verigo vrednosti. Prav povezanost soodvisnih dejavnikov v verigo vrednosti pri proizvodnji izdelkov, storitev in inovacijah naj bi grozd ločevala od drugih oblik medpodjetniškega sodelovanja (OECD 1999, 9-12). Grozd je alternativna oblika pristopa, ki temelji na preprostih **horizontalnih** povezavah. Povezovanje v grozd pomeni medsektorsko mrežo, kjer so v ospredju oblike **vertikalnega** povezovanja podjetij, medsebojne odvisnosti in sodelovanja.
- Porter je definiral 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. Kot veliko ostalih avtorjev je tudi Porter poudaril pomen lokacije z definicijo, ki pravi: »Geografska bližina neodvisnih povezanih podjetij institucij predstavlja čvrsto organizacijsko strukturo na kontinuiteto med trgoma in hierarhijo« (Porter, 1998, str. 179).
- Rebellotti je definiral vrste grozdov 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).

Glede opredelitve so definicije grozda različne, vendar jih lahko razdelimo v štiri skupine (Lagendijk, 2003, str. 6) :

- prostorsko kopičenje akterjev, povezano z lokalno infrastrukturo znanja,
- mrežna povezava s središčem, ki ga predstavlja glavno podjetje,
- povezava določenega industrijskega sektorja in
- produkcijska veriga.

Jaklič opisuje povezovanje v grozde kot hkratno sodelovanje in konkurenco sorodnih ter podpornih podjetij in institucij na geografsko zaokroženem prostoru, kjer imajo povezani določene konkurenčne prednosti (Jaklič, 2003, str. 20).

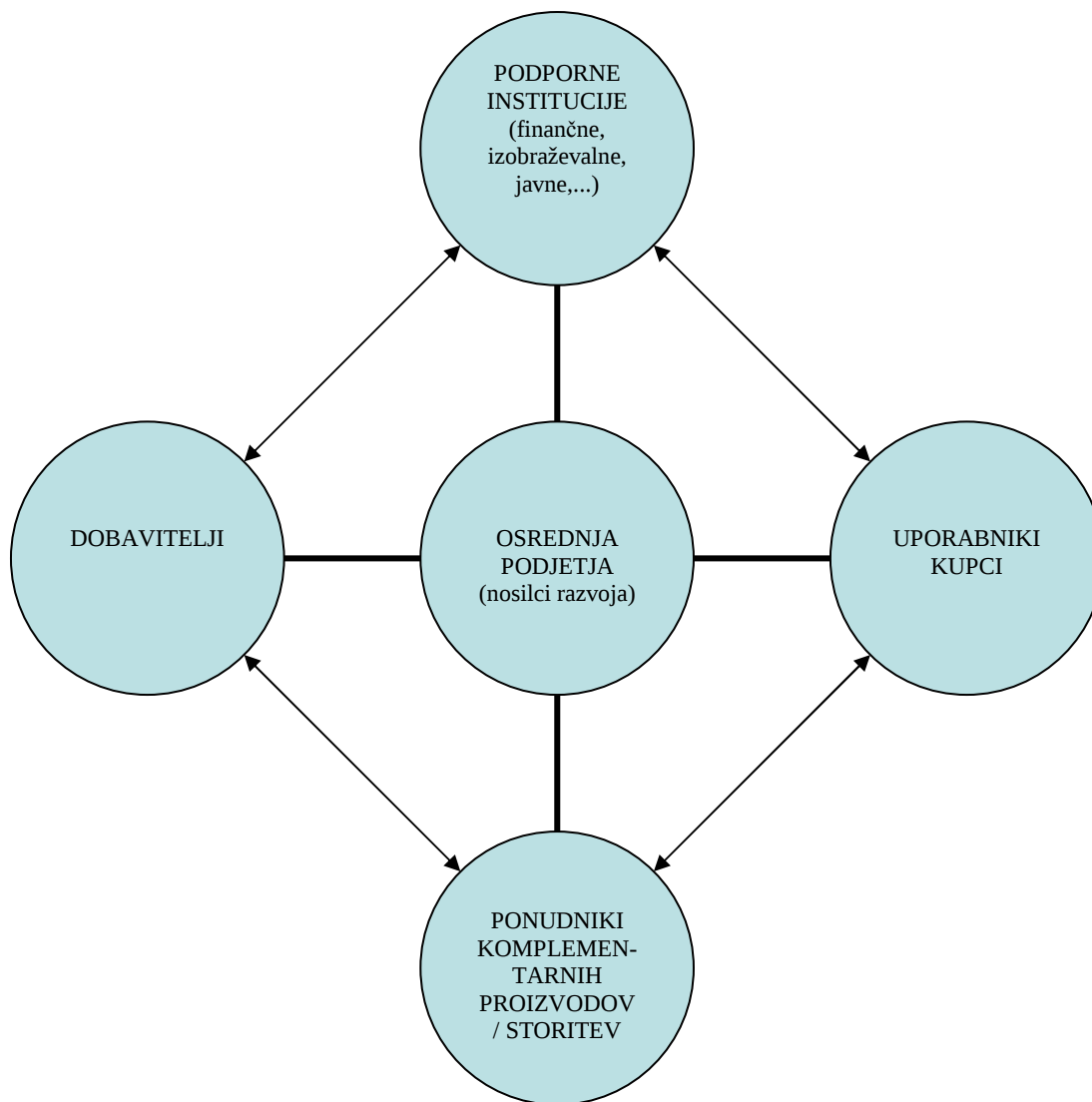
Take in podobne definicije imajo določene skupne značilnosti, kot ugotavlja Lyon (2000, str. 5):

- skupni interes; podjetja delujejo na skupnih področjih ali v sorodnih panogah, osredotočena so na iste trge ali delujejo v skupni dejavnosti,
- koncentracija; skupina podjetij mora biti dejansko sposobna delovati vzajemno,
- povezanost; obravnavane so medsebojno povezane in odvisne organizacije s širokim naborom različnih vrst medsebojnih odnosov.

Ključna skupna ideja, ki povezuje opredelitve konceptov vseh grozdov, je **geografska lokacija**, relativne bližine, podobnosti, povezave in sodelovanje udeležencev. Združitev sil v eno samo je velika konkurenca močnemu posamezniku. Naj bo posameznik še tako močan, predstavlja

združena moč in znanje članov grozda močan argument na trgu za dosego skupnega uspeha, ki ga lahko oblikujejo, spreminjajo in v nekaterih primerih celo usmerjajo.

Slika 1: Shema koncepta sodobnega grozda podjetij



Vir: E. Porter, On Competition, 1998, str. 199-200

2.2. ZGODOVINA NASTAJANJA GROZDOV

Prve ideje so se pojavile kot posledica sprememb, ki so zahtevale nove pristope na ekonomskem, poslovnem in tehnološkem področju. Z razvojem novih teorij iz osnovnih ekonomskih teorij so nastale teoretične osnove za uveljavljanje grozdov. Osnovne teorije so:

- lokacijska teorija,
- zunanje ekonomije obsega in industrijsko okolje – Marshallova teorija,
- transakcijski stroški in institucionalna teorija in
- mednarodno poslovna teorija.

Vse štiri teorije izhajajo iz določenih težišč. Lokacijska teorija izhaja iz odvisnosti med transportnimi stroški in mednarodno trgovino. Dopolnjuje jo koncept večanja koristi, ki izhajajo iz notranjih in zunanjih ekonomij obsega, prednosti geografsko in zgodovinsko odvisnih faktorjev ter ugodnosti okolja za svojo rast, ki jih ustvarjajo vodilna podjetja. Druga teorija je Marshallova. Ta je osredotočena na koristi, ki jih prinašajo zunanje ekonomije obsega, spin off podjetja, nizki stroški raziskav in ugodno ekonomsko, socialno in institucionalno okolje. Transakcijski stroški in institucionalna teorija temeljijo na težiščih o transakcijskih stroških v povezavi z organizacijsko in institucionalno strukturo ter na ekonomski racionalnosti, omejeni z negotovostjo in oportunističnim obnašanjem. Zadnja teorija je mednarodna poslovna teorija, ki poudarja konkurenčnost z razvojem nacionalnih, regionalnih in lokalnih prednosti in razvoj stranskih prednosti v lokalnih mrežah.

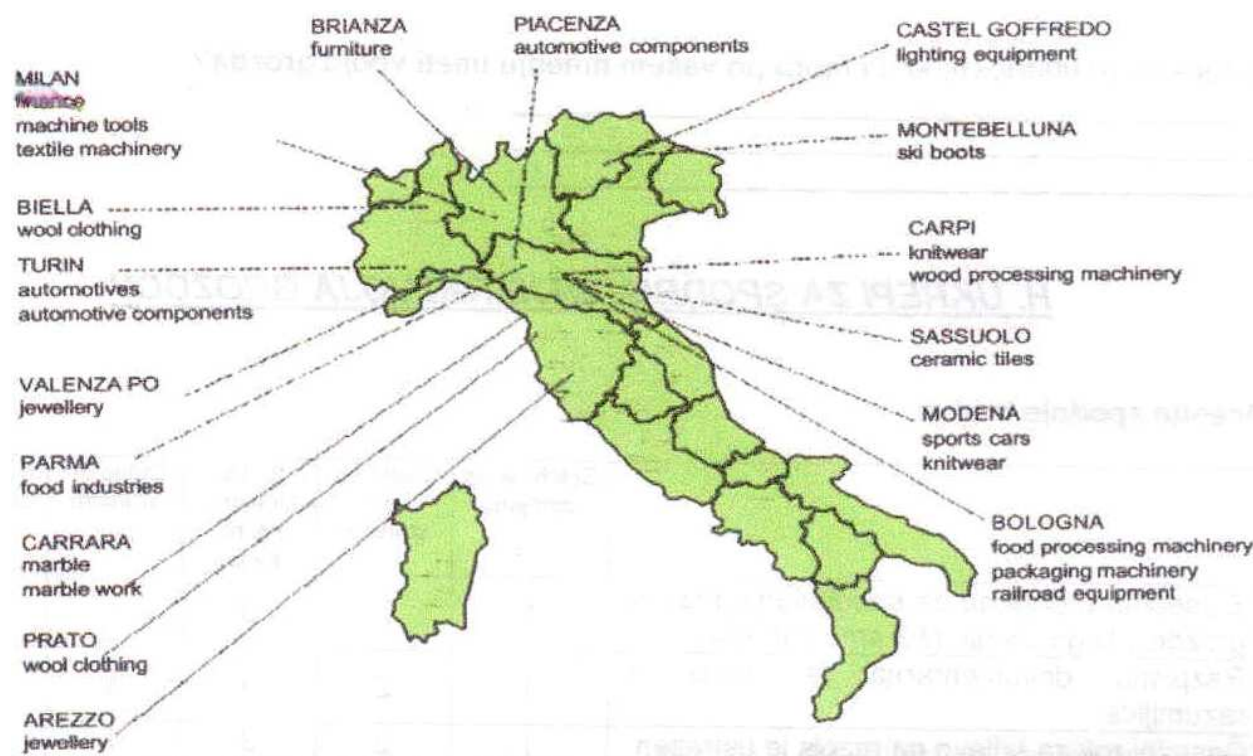
Prvi znaki nastanka grozdov so se pojavili v osemdesetih in devetdesetih letih. V Veliki Britaniji je prišlo do nastanka prvih grozdov s spremembo političnega obdobja. V sedemdesetih letih so se začele izvajati študije o lokalni industrijski politiki, v osemdesetih pa so prešli na preučevanje in raziskovanje specifičnih sektorjev, kot je na primer sektor majhnih in srednje velikih podjetij. Podjetja so se začela med seboj povezovati in sodelovati. Razvile so se verige (Lagendijk, 2003).

Zaradi različnih struktur in velikosti podjetij so se oblikovale različne strukture grozdov. Tako so imeli v Nemčiji grozdi drugačno obliko kot v Veliki Britaniji. Ob koncu osemdesetih je v Nemčiji gospodarstvo začelo upadati in v mednarodnem boju ni bilo več konkurenčno. Začele so se čutiti posledice globalizacije in ekonomski pritisk, kar je bila posledica tehnoloških faktorjev v razvitem svetu. Izpeljali so nekatere spremembe. V tem okviru je politika grozda želela uresničiti dva cilja, in sicer:

- dobiti pot, po kateri bi okrepila lokalne dobaviteljske verige in izgradila nove oblike sodelovanja med zasebnim in javnim,
- drugi cilj je bil vzpodbuditi razvoj novih dejavnosti, kot so multimedia, telekomunikacije in biotehnologija.

Grozdi so se začeli razvijati v razvitih družbah kot posledica takratne gospodarske krize. Posledice njihovega nastanka so bile različne. Zelo znan primer je Italija, kjer so se pojavili prvi zametki grozdov že v sedemdesetih letih. Vzrok grozdenja je bilo povezovanje mnogih malih podjetij v določenih regijah z namenom povečanja dobičkov, izboljšanja konkurenčnosti, odkrivanja novih niš, zmanjševanja stroškov in odpiranja novih delovnih mest. V tranzicijskih državah postaja grozdenje kot oblika povezovanja vedno pogostejše.

Slika 2: Geografski prikaz najpomembnejših grozdov v Italiji



Vir: Hantschel, 2003, str.8

Slika prikazuje najpomembnejše grozde v Italiji in sicer: Arezzo – zlatarski grozd, Prato – tekstilni grozd (volna), Carrara – grozd za izdelke iz marmorja, Parma – čevlarski grozd, Valenzia - zlatarski grozd, Torino – avtomobilski grozd, Biella – tekstilni grozd (volna), Milano – finance, strojni grozd, Brianza – lesarski grozd, Grad Goffredo - grozd razsvetljavne opreme, Montebelluno – grozd smučarske opreme, Capri – grozd pletenin in strojev obdelovanje za lesa, Sassuolo – grozd keramičnih ploščic, Modena – pletenine, športni avtomobili, Bologna – stroji za izdelavo čevljev, industrija pakiranja, železarska industrija.

V Španiji je grozdenje prevladalo v devetdesetih letih. Ustanovili so devet strateških in pet povezovalnih grozdov na področju informacijskih in telekomunikacijskih podjetij. Na Finskem se je razvil poslovno najuspešnejši gozdarski grozd, ki ga Porter uvršča med t.i. »močne generacije«. Tu lahko omenim tudi telekomunikacijske, transportne in energetske grozde (Lagendijk, 2003).

Prednosti grozdenja so se do danes pokazale v več okoljih. Komaj opazno se ta oblika kaže v Silicijski dolini v Kaliforniji, ki velja za vzorčni model ustanavljanja novih podobnih grozdov po svetu še danes. Med podobne spadajo Motosport Valley v Veliki Britaniji, Arve Technic Valley in Optics Valley v Franciji, Flanders Multimedia Valley in DSP Valley v Belgiji, Dommel Valley na Nizozemskem, Materials Valley v Nemčiji, Strängnäs Biotech Valley in Dalarna Crystal Valley na Švedskem, Plastic Valley na Poljskem in Sunrise Valley v Litvi (Sölvell, 2003, str. 16).

Vzrokov za nastanek grozda je veliko, med njimi tudi (Boosting Innovation: The Cluster Approach, 1999, str. 362):

- Politika grozdenja omogoča konkurenčne pogoje in pospešen pretok informacij v grozdu, kar zmanjšuje transakcijske stroške in poveča učinkovitost. Cilj politike grozdenja je razvoj vseh grozdov, saj vsak od njih ponuja pogoje za izboljšanje produktivnosti.
- Majhna in srednje velika podjetja sama pogosto ne izkoristijo priložnosti za sodelovanje. Njihovo samostojno delovanje pa jim preprečuje tudi dostop do strateškega znanja in interaktivnega učenja s podjetji. Politika grozdenja zbliža raziskovalce, ustvarjalce, politike in poslovno sfero.
- Včasih obstoječi ali potencialni grozd še ni identificiran. Cilj politike grozdenja je omogočanje udeležencem, da se zavedajo prednosti grozda in jih tudi izkoristijo.
- V rokah politike grozdenja je tudi dodajanje ključnega elementa, ki v obstoječem ali potencialnem grozdu poveča sinergijo.

Porter je opredelil pet vzrokov za nastanek grozda (Porter, 1998, str.83-84):

1. Zgodovinske okoliščine in izkušnje: vzroki nastanka grozda velikokrat izhajajo iz zgodovinskih izkušenj. Nizozemski transportni grozd je na primer nastal zaradi osrednje lokacije znotraj Evrope, zaradi razvitega omrežja vodnih poti, zaradi učinkovitosti pristanišča v Rotterdamu in seveda zaradi znanja, pridobljenega s pomorsko zgodovino.

2. Nenavadno, zahtevnejše povpraševanje: zaradi močne zavzetosti lokalne javnosti pride do nastanka grozda. V Izraelu je tako nastal grozd namakalne opreme in ostale napredne kmetijske tehnologije zaradi stalnega pomanjkanja vode in hkrati zaradi močne želje javnosti po samozadostnosti pri proizvodnji hrane.

3. Obstoj dobaviteljev in povezanih industrij: v Kaliforniji je nastal Grozd opreme za golf v bližini San Diega, ki ga je oblikoval kalifornijski grozd proizvajalcev letalske opreme. Oblikovala se je skupina dobaviteljev surovine in visoko razvitih materialov za golf opremo.

4. Inovativna podjetja: nov grozd lahko nastane iz enega ali dveh inovativnih podjetij, ki vzpodbudita lahko nastanek številnih novih.

5. Naključni dogodek: naključje lahko včasih, vendar zelo redko, povzroči nastanek grozda na določeni lokaciji. Telemarketinški grozd v Nebraski je nastal kot posledica prve namestitve optičnih telekomunikacijskih kablov v Združenih državah s strani letalske enote ameriške vojske.

V času oblikovanja so grozdu v veliko spodbudo za rast samo spodbujevalni cikli ob dobri podpori lokalnih ustanov in močni lokalni konkurenci. (Porter, 1998, str. 85). Ugodne razmere za rast in razvoj grozda so na stičišču večjega števila grozdov. Tu gre za dinamiko grozda, ki lahko prinese tudi upadanje. Močan grozd lahko izgubi svojo konkurenčno prednost zaradi zunanjih in notranjih dejavnikov. Zunanji so na primer upadanje tehnološkega razvoja, preobrat v potrebah kupcev itd., med notranje pa spada omejevanje lokalne konkurenčnosti.

2.3. VRSTE IN TIPI GROZDOV

V grozd se lahko povežejo podjetja, ustanove in druge institucije. Grozdi imajo različne strukture. Nastajajo v vseh panogah in v vseh državah. Povezovanje v grozd pomeni prevzemanje določene odgovornosti prinaša pa tudi koristi. Vsi subjekti se povezujejo v grozd, da izpolnijo določen cilj. Od cilja je odvisna struktura in način delovanja. Različni koncepti narekujejo pogoje in okolje, v katerem bo grozd deloval. Poznamo različne oblike grozdov, odvisno od stopnje sofinanciranja in od globine, večina pa jih vključuje (Dermastia, 2000, str.13):

- proizvajalce končnih izdelkov ali storitev,
- dobavitelje specializiranih inputov, komponent, strojev in storitev,
- finančne institucije, podjetja iz sorodnih gospodarskih dejavnosti,
- distribucijske kanale in končne kupce,
- proizvajalce komplementarnih izdelkov,
- specializirane infrastrukturne ponudnike,
- vladne in druge podporne organizacije, ki zagotavljajo usposabljanje, izobraževanje in pretok informacij, ukvarjajo pa se z raziskavami in s tehnično podporo (univerze, razvojni instituti, tehnološki centri itd).

Grozde lahko klasificiramo po različnih dimenzijah. Prva delitev se na primer nanaša na **obliko povezav**. Razlikujemo štiri tipe grozdov, in sicer (The evolution of industrial districts and policies towards them, 2002):

- Lokalni grozdi – dobavitelji na lokalnem trgu, sestavljeni so iz lokalnih podjetij, podpornih organizacij in agencij.
- Gospodarski grozdi – podjetja, podporne organizacije in agencije, ki so lokalno povezani, vendar delujejo na širšem trgu.
- Ozki gospodarski grozdi - podjetja, podporne organizacije in agencije v posamezni panogi, na primer radio in TV komunikacije.
- Široki gospodarski grozdi – podjetja, podporne organizacije in agencije, ki delujejo v širšem sektorju.

Simmie je razdelil grozde **glede na njihovo zgradbo** na podlagi empiričnih raziskav na pet osnovnih tipov (Simmie, 1999, str. 88-90):

- Industrijski okoliši: tu so v večinskem deležu prisotna manjša lokalna podjetja, intenzivno je trgovanje kupcev in dobaviteljev znotraj okoliša. Med kupci in dobavitelji se sklepajo pogodbe na dolgi rok in stikov z zunanjimi subjekti je malo.
- Središčni okoliši: prevladujoča podjetja so integrirana podjetja, obkrožena z dobavitelji. Integrirano podjetje je povezano z zunanjimi dobavitelji in konkurenti. V okolišu je prisoten velik obseg trgovanja med glavnimi podjetji in dobavitelji, ki sklepajo pogodbe na dolgi rok. Močno je lokalno sodelovanje in sodelovanje navzven, po drugi strani pa skoraj ni sodelovanja s konkurenti za delitev tveganj, za stabilizacijo trga in za skupno inoviranje. Veliko je zavzemanja za izgradnjo infrastrukture.
- Satelitske industrijske platforme: tu je močno prisotno trgovanje med kupci in dobavitelji zunaj okoliša. Lokalni dobavitelji se zavezujejo kratkoročno, močno je sodelovanje in povezovanje poteka z zunanjimi podjetji, skoraj ni sodelovanja s konkurenti na področjih delitve tveganja, stabilizacije trga in skupnega inoviranja.
- Državni industrijski okoliši: v njih prevladujejo državne institucije, obkrožene z dobavitelji in kupci. Trgovanje poteka med prevladujočo institucijo in dobavitelji, veliko je sodelovanja in povezovanja z zunanjimi in velik je poudarek na lokalni angažiranosti na področju infrastrukture.

Grozde lahko delimo **glede na ravni**. Ločimo naslednje oblike grozdov (Hoen, 2000, str.15):

- Mega grozdi (nacionalna raven): tu gre za osredotočenje na povezavah med panogami. Sestavljeni so iz povezav znotraj dejavnosti in med dejavnostmi, ki ponazarjajo značilnosti gospodarske strukture države. Vsebinsko se na tej ravni daje poudarek vzorcem specializacije nacionalnega/regionalnega gospodarstva, potrebam po inoviranju, po razvoju novih procesov in izdelkov v mega grozdih.
- Mezo grozdi (raven panog): sestavljeni so iz povezav med dejavnostmi ali regijami. Povezave potekajo znotraj in med panogami v različnih fazah proizvodne verige podobnih končnih izdelkov.
- Mikro grozdi (raven podjetja): sestavljeni so iz specializiranih dobaviteljev enega ali nekaj osrednjih podjetij (povezave med podjetji). Vsebinsko se na mikro ravni daje poudarek strateškemu razvoju podjetja, managementu vrednostne verige, tehnološkemu sistemu in razvoju skupnih projektov inoviranja.

Glede na smer delovanja delimo grozde na:

- Usmeritev navzgor: v tako usmerjenih grozdih so cilji usmerjeni k skupni izdelavi končnega izdelka. Člani takih grozdov so podjetja, ki sodelujejo pri izdelavi posameznega izdelka/storitve.
- Usmeritev navzdol: cilj v tako usmerjenih grozdih je zagotoviti čim boljšo in zanesljivejšo dobavo surovin sodelujočim podjetjem.
- Podporni grozdi se ustvarjajo okoli podjetij in zagotavljajo določeno storitveno podporo.

2.4. KONKURENČNE PREDNOSTI GROZDOV

Vsako podjetje, ki postane član grozda, lahko uživa vse prednosti, ki jih grozd nudi. Povezovanje v grozd pomeni za podjetja vlaganje v skupni razvoj, skupno nastopanje na mednarodnih in domačih trgih, višje iztržke na globalnem trgu, manjše transakcijske stroške, manjše stroške usposabljanja, vodilno pozicijo v panogi, kakovostno in visoko rast, ki jo spodbuja tehnološki razvoj. V ozadju so resni ekonomski nameni, ki se kažejo v veliki pripravljenosti za sodelovanje. Konkurenčne prednosti grozda povečujejo produktivnost pri iskanju vložkov, dostop do informacij, zaposlenih, do dobaviteljev, tehnologij in do potrebnih ustanov v usklajevanju s povezanimi industrijami ter v motivaciji in merjenju napredka (Porter, 1998, str. 80-83).

1. Boljši dostop do delovne sile in dobaviteljev: v grozdu že obstaja specializirana in izkušena delovna sila, kar podjetjem zmanjšuje stroške iskanja in usposabljanja. Zmanjšana tveganja in možnosti, ki jih ponuja grozd, privlačijo tudi nadarjene ljudi z drugih lokacij. Razviti grozd zagotavlja tudi specializirano bazo ostalih vložkov. Lokalno oskrbovanje z vložki zmanjšuje transakcijske stroške in potrebo po zalogah, odpravi stroške uvoza in izboljša komunikacijo. Dobro organiziran grozd ponuja tudi lažji dostop do dobaviteljev. Dobavitelji se zavedajo velikosti in koncentriranosti trga, zato lahko ponujajo boljše pogoje in nastopijo z agresivnejšo cenovno politiko. Grozdi ne povečujejo samo povpraševanja po posameznih vložkih, ampak tudi njihovo dobavo.

2. Dostop do specializiranih informacij: člani grozda imajo prednost dostopa do vseh informacij, ki se oblikujejo o trgu, o tehnologiji in o konkurenci znotraj grozda. Taka prednost omogoča večjo produktivnost in boljši pregled nad poslovanjem. Osebna razmerja in družbene vezi ustvarjajo zaupanje in tako spodbujajo pretok informacij.

3. Komplementarnost: ko izdelki dopolnjujejo drug drugega pri zadovoljevanju potrošnikovih potreb se povečuje produktivnost. V panogah, kjer je pomembna celovita ponudba, je kupcu prihranjen čas in denar. Posledice komplementarnih aktivnosti članov so očitne tudi pri marketingu (na skupnih sejmih in revijah), za kupce je lahko zelo zanimivo, ko izbirajo med številnimi prodajalci na enem mestu.

4. Institucionalna organiziranost: v grozdu se članom lahko poveča produktivnost, ki pogosto izhaja iz koristi investicij v specializirano infrastrukturo ali iz nasvetov strokovnjakov iz institucij po zelo nizkih cenah, iz druge investicije države, iz investicije podjetij v izobraževanje, v infrastrukturo, v laboratorijske in tehnološke informacije, v organizacije sejmov in v druge koristi za člane, ki so odvisne od njihovega števila in prepoznavnosti. Te investicije so običajno skupne, saj se člani grozda zavedajo koristi skupnega vlaganja. Lokacija pridobi ugled, kar pomeni prednost za podjetja v tem okolju.

5. Spodbude in merjenje učinkovitosti delovanja: tekmovanje med podjetji v grozdu povečuje motivacijo in produktivnost. Lažje je tudi zaradi neposrednih primerjav med podjetji merjenje učinkovitosti in uspešnosti izvajanja posameznih aktivnosti.

6. Grozd in višja inovacijska sposobnost podjetij: grozd omogoča članom, da se hitreje in fleksibilneje odzovejo na zaznane priložnosti za inovacije. Dejstvo, da so v grozdu prisotni zahtevnejši kupci in agenti znanja in da se v njem istočasno odvijajo hitrejše in stalne izmenjave informacij o novih tehnologijah, o sestavnih delih, o strojih, o tržnih storitvah, da dosežene fleksibilnosti in sposobnosti hitrega ukrepanja, skupnega dela dobaviteljev in kupcev, povečuje stopnjo zadovoljstva in učinkovitosti. (Boosting Innovation: The Cluster Approach, 1999, str. 10).

7. Grozd in nastajanje novih podjetij: novo nastajajoča podjetja uživajo v grozdu vse prednosti, ki jim jih nudi. Prednosti so neštete: novi dobavitelji imajo na razpolago močno potrošniško bazo, kar jim olajšuje iskanje tržnih priložnosti in zmanjšuje tveganje. Olajšano je odkrivanje tržnih niš, manjše so vstopne ovire, večja je naklonjenost finančnih ustanov in investitorjev, kar pospešuje inoviranje v okolici grozda in širi meje grozda.

2.5. UČINKI GROZDENJA NA ORGANIZIRANOST PODJETJA

Petri je napisal, da je za podjetja v grozdu glavna prednost ta, da so podvržena boljši opremljenosti z viri na trgu kot samostojno delujoča podjetja. Podjetje, ki je član grozda, lahko hitro dobi nove komponente, storitve, strojno opremo ali druge elemente, potrebne za uresničitev inovacije, ne glede na to, ali gre za proizvodno linijo, za nov preizkus ali za logistični model (Petri, 1997, str. 4).

Da bi razumeli vlogo poslovnega okolja v procesu konkuriranja, moramo prej poznati način oblikovanja in vzdrževanja konkurenčne prednosti podjetij v globalnem gospodarstvu (Porter, 1990, str. 69). Geografska komponenta ima svoj pomen. Njen učinek je lahko velik na področju trženja, pri ekonomskem učinku nacionalnih industrij in pri povečanju konkurenčnosti. Geografska koncentracija torej pomeni neposredno nacionalno, regionalno in lokalno korist, kar v vedno bolj konkurenčnih trgih predstavlja pomembno prednost.

Lagendijk (2003) je razdelil možnosti, ki jih pridobi okolje, v katerem deluje grozd, v štiri skupine, in sicer:

- Grozd nudi možnost razvoja industrijske politike v zahtevnih tržnih razmerah.
- Grozdi se skladajo s prevladujočim trendom posredne podpore partnerskim povezavam in usmeritvi k povpraševanju.
- Grozdi pomagajo k usklajeni notranji in zunanji rasti ter k razvoju regij.

- Grozdi so primerni za izvajanje industrijske politike in so usmerjeni k izgradnji institucij in organizacij z namenom zagotovitve zahtevnejše rasti.

Okolje ima pomembno vlogo tudi pri pridobivanju ustreznih kadrov. Geografsko koncentrirana podjetja podpirajo in omogočajo fleksibilnost in prenos znanja. Znanje je eden glavnih vzrokov za povezovanje podjetij. Veliko raziskovalnih institucij omogoča izobraževanje in raziskave za lokalni trg za vsa podjetja, ki so nesposobna za konkurenčno nastajanje na globalnem trgu. V teh okoljih različne ustanove na novo ustanavljajo programe in centre, generirajo spin off podjetja in ustvarjajo s podjetji nove povezave (Rodriguez, 2003).

Okolje poslovnih grozdov torej nudi:

- večjo razpoložljivost virov za raziskave in razvoj,
- več možnosti za izobraževanje in usposabljanje,
- izmenjavo znanja,
- pogoje, ki spodbujajo inovacije,
- boljši dostop do novih kadrov,
- lažje zaznavanje proizvodne, storitvene in dobaviteljske vrzeli,
- znižanje vstopnih ovir in
- manjše tveganje pri nastajanju novih podjetij v okolju grozda.

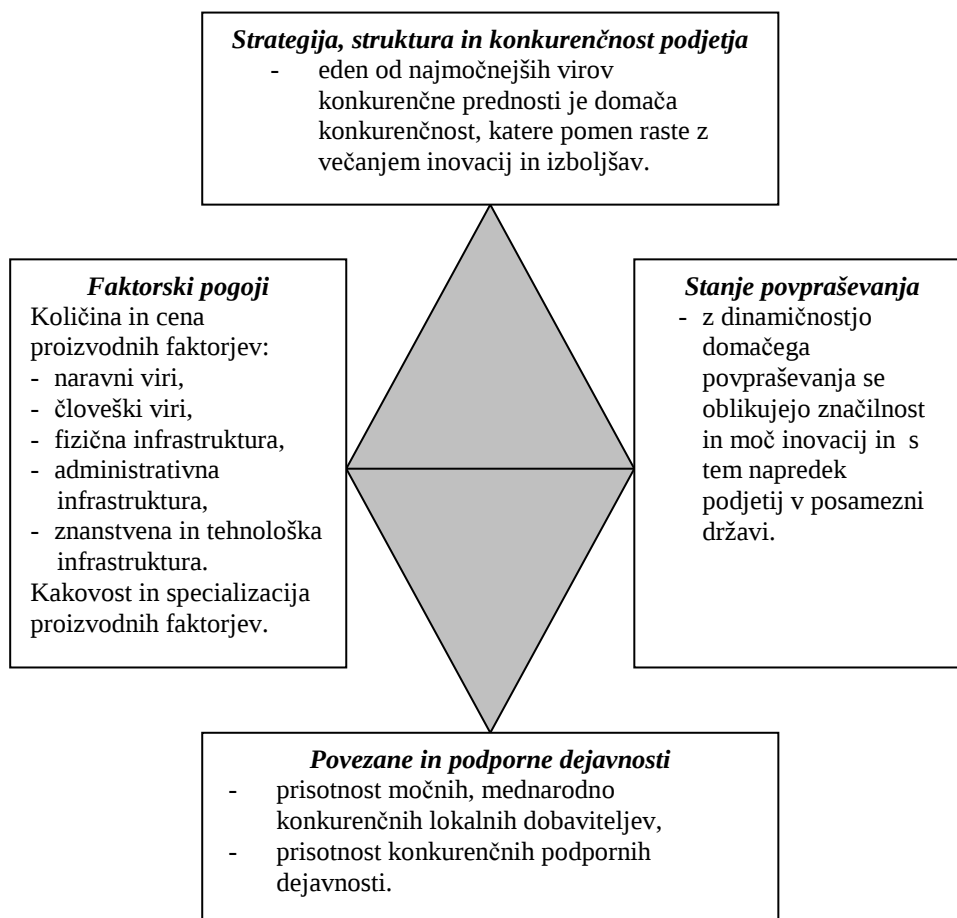
Ugodne razmere v okolju spodbujajo nastajanje novih podjetij (Sölvell, 2003 str.20).

Glas je napisal, da so uspešni tisti grozdi podjetij, ki diverzificirajo proizvode za globalne trge in imajo za različne trge prirejene različne proizvode, v svojem delovanju pa iščejo ekonomijo diferenciacije proizvodov (Glas, 2000, str.13). Postopki so:

- smiselna izbira ciljnih trgov,
- dobro poznavanje in upoštevanje informacij o razvoju konkurence,
- organizacija proizvodnega sistema okoli skupnih proizvodnih funkcij,
- razvoj struktur za podporo tehnološkim inovacijam (tehnološki razvojni centri),
- integracija podjetij v zunanja partnerstva za proizvodnjo in trženje in
- obvladovanje informacij o trgih in o razvoju tehnologije.

Porter je vpliv lokacije na konkurenčnost prikazal s štirimi medsebojno odvisnimi dejavniki. Grafično so predstavljeni v obliki diamanta. Ti vplivi spodbujajo ali zavirajo nastajanje konkurenčnih prednosti in določajo okolje, v katerem podjetja konkurirajo. So medsebojno soodvisni, saj je učinek vsakega od njih pogojen s stanjem ali s spremembo ostalih. Njihova dobra kombinacija omogoča doseganje in vzdrževanje konkurenčnih prednosti (Porter, 1990, str.71-72).

Slika 3: Lokalni viri konkurenčnih prednosti



Vir: Porter (1998, str. 211)

Država in naključja vplivajo lahko na vsakega od štirih dejavnikov. Sama država ne more vplivati na konkurenčnost, lahko pa vpliva **na spodbujanje nastajanja konkurenčnih prednosti**. Naključja niso povezana z okoliščinami v posamezni državi, ampak so povezana z določenimi spremembami, kot na primer naftne krize, vojne itd..

Ekonomski vzroki za geografsko koncentracijo so:

- prisotnost edinstvenih naravnih virov,
- ekonomija obsega v proizvodnji,
- bližina tržišč,
- ponudba izobražene in usposobljene delovne sile,
- prisotnost lokalnih dobaviteljev, surovin in opreme,
- skupna infrastruktura,
- nižji transakcijski stroški in
- drugi lokalni eksterni učinki (OECD, 2000, str. 8).

V geografskem, kulturnem in institucionalnem smislu omogoča bližina poseben dostop, boljše informacije, močne spodbude in druge prednosti, ki omogočajo rast produktivnosti in jih je od drugod težko pridobiti. V okolju se oblikujejo cilji, strategije, procesi in izdelki, s katerimi postanejo podjetja mednarodno konkurenčna (Nutek, 2000, str. 82).

Pri učinkih grozdenja na organiziranost podjetja je treba omeniti tudi pomen vrednostne verige. Grozd je »omrežje podjetij, ki v isti regiji delujejo v isti verigi ustvarjanja vrednosti«. (Drevenšek, 2001, str.10). Vrednostna veriga se lahko uporablja kot nov koncept pri mednarodnem grozdenju (Banco, 2002, str. 15). Analiziranje vrednostnih verig opiše aktivnosti znotraj in zunaj organizacije in jih poveže z analizo konkurenčnih prednosti organizacije.

2.6. ORGANIZIRANJE IN KONCEPT GROZDOV

2.6.1. Načrtovanje, spodbujanje in razvoj grozdov

Ideja in načrtovanje grozda se pričenjata na različnih ravneh in med različnimi akterji. V primeru, da prihaja iniciativa od posamezne osebe, je ta oseba predhodno običajno dobro poučena in ima znanje o povezovanju podjetij. Pobuda za povezovanje izhaja lahko od državnih institucij, ki delujejo na lokalni ali državni ravni, s strani privatnega sektorja ali v povezavi z medsebojnim sodelovanjem.

Faze načrtovanja grozdov so:

- prva faza načrtovanja grozdov ima za cilj **ustanovitev in zagotavljanje pogojev za delovanje** grozdov,
- druga faza razvoja grozdov vodi do **evolucije grozdov**.

V tem času prihaja do veliko sprememb, ki jih je treba usmerjati v želeno smer. Razvoj grozda pomeni priložnost za veliko akterjev (posamezniki, podjetja itd.). Grozd povečuje svojo moč na več načinov, in sicer tako, da se povečajo specializirani dobavitelji, da se akumulirajo informacije in da lokalne institucije prilagajajo izobraževanje raziskavam in razvoju.

Načrtovanje in razvoj grozda lahko zavirajo notranji in zunanji dejavniki. Zunanji dejavniki predstavljajo tehnološke spremembe in spremembe v potrebah kupcev, notranji dejavniki pa so nefleksibilnost podjetij in drugih organizacij, vključenih v grozd, ki niso pripravljene organizacijo sprejemati kot živ organizem, potreben nenehnega prilagajanja in teženj po napredku.

Poleg načrtovanja grozda je treba izpostaviti **ustrezne pogoje** zanj, ki so predvsem:

- kritična masa malih in srednje velikih podjetij na določenem geografskem področju,

- »dobro« definirana dejavnost panoge,
- močne poslovne vezi med podjetji in ostalimi podjetji in ustanovami,
- prisotnost kompleksne palete storitev za vključena podjetja,
- skupna podjetniška kultura, ki podjetjem omogoča, da skupaj z ostalimi podjetji, z raziskovalnimi institucijami, univerzami in z drugimi javnimi institucijami zasledujejo cilje.

Obstaja veliko vzrokov za uporabo ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov. Andersson in drugi so našli naslednje (Andersson et. el., 2004, str. 48):

- **Neučinkovitost trga:** na trgu je neučinkovitost eden od vzrokov za izvajanje ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov. Najpogostejše gre za asimetrije informacij, eksternalije, zastojkarstvo in ekonomije obsega.
- **Neučinkovitost vlade:** poseganje vlade v odpravljanje tržnih neučinkovitosti je smiselno le, če so nepravilnosti odpravljene bolje z njenim delovanjem, kot bi jih tržni mehanizmi odpravili sami. Potrebno je zmanjšati verjetnost za neučinkovito izvajanje ukrepov in istočasno ukrepati le v primeru, ko so koristi večje od stroškov izvajanja.
- **Sistematična neučinkovitost:** neusklajenost ali nekonsistentnost med akterji v gospodarstvu pripeljeta do sistematične neučinkovitosti, zato se pojavi potreba po uskladitvi izvajanja ukrepov med različnimi institucijami. Vpeljati je treba spremembe za poenotenje pristopov in ukrepov, ki jih izvajajo različna ministrstva in druge institucije.

Proces izvajanja ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov ima pet faz (Evropska komisija, 2004):

1. izbor področja, na katerem se bo ukrep izvajal,
2. oblikovanje ukrepa, ki zajema definiranje ciljev ukrepa in pripravo potrebne metodologije za izvajanje ukrepa,
3. izvedba ukrepa, ki se lahko opravi preko javnih razpisov ali katere druge oblike izvajanja ukrepa,
4. evalvacija izvajanja in učinkov ukrepa z namenom ugotoviti doseganje zastavljenih ciljev ukrepa,
5. uporaba znanja in izkušenj pri oblikovanju in izvajanju naslednjih ukrepov.

V procesu izvajanja ukrepov sta prisotni dve skupini akterjev:

- javni in delno javni ter privatni akterji/institucije, ki spodbujajo in upravljajo proces izvajanja ukrepov in
- privatni akterji/institucije, ki se odzivajo na proces izvajanja ukrepov.

Za vseh pet faz procesa izvajanja ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov sta bistvena izmenjava mnenj med zgoraj napisanima skupinama akterjev in interaktivni proces učenja, pri katerem se v določenem časovnem obdobju ukrepi sistematično prilagajajo.

2.6.2. Medpodjetniško povezovanje

Medpodjetniško povezovanje in soodvisnost članov v grozdu sta bistvenega pomena za razvoj grozda. To so soodvisni dejavniki v vrednostni verigi pri proizvodnji izdelkov, storitev in v procesu inovacij.

Velikokrat se zamenjujejo pojmi:

- industrijske panoge in grozdi,
- horizontalna/sektorska omrežja in grozdi,
- koncerni in grozdi,
- podjetniška mreža in grozdi.

Tabela 1: Razlike med industrijskimi panogami in grozdi

<i>Panoge/dejavnosti</i>	<i>Grozdi</i>
Organizacije iz istih strateških skupin.	Komplementarne in različne strateške skupine.
Usmerjenost na enega ali manjše število končnih izdelkov.	Zajemajo kupce, dobavitelje, ponudnike storitev in specializirane industrije.
Udeleženci so posredni ali neposredni konkurenti.	Vključujejo vrsto medsebojno povezanih industrij.
Zavirajo sodelovanje.	Spodbujajo sodelovanje (sodelujoči redko/delno neposredni konkurenti), delijo skupne potrebe, omejitve in priložnosti.
Diverzifikacije na obstoječih poteh.	Iščejo sinergične učinke in nove kombinacije.

Vir: E: Porter, 1998, str 199-200

Tabela 2: Razlika med horizontalnimi/sektorskimi omrežji in grozdi

<i>Horizontalna/sektorska omrežja</i>	<i>Grozdi – multisektorska omrežja</i>
Organizacije imajo praviloma enake trge končnih izdelkov.	Organizacije so iz različnih dejavnosti oz. industrijskih skupin.
Organizacije pripadajo isti dejavnosti oz. industrijski skupini.	Organizacije so komplementarne.
Sodelujejo pri R&R, trženju, nabavi itd.	Specializirana okrog baze znanja v vrednostni verigi.

Vir: E: Porter, 1998, str 199-200

Tabela 3: Razlika med koncerni in grozdi

<i>Koncerni</i>	<i>Grozdi</i>
Prevladujoča organizacije in ena ali več odvisnih organizacij.	Medsebojno neodvisne organizacije.
Kapitalsko odvisne organizacije.	Kapitalsko nepovezane organizacije.
Enotno vodstvo koncerna (ni samostojnega odločanja družb, prevladujoča vloga obvladujoče organizacije).	Nadzorni organ (samostojno odločanje družb).

Vir: E: Porter, 1998, str 199-200

Porter zelo poudarja pomen povezovanja. S povezovanjem lahko zagotovimo:

- boljšo kakovost inputov,
- lažje doseganje uspeha podjetja, ki vstopi na tuji trg,
- hiter prenos znanja in tehnologije,
- doseganje številnih inovacij in
- zniževanje stroškov, negotovosti in tveganja.

Tabela 4: Razlika med podjetniško mrežo in grozdom

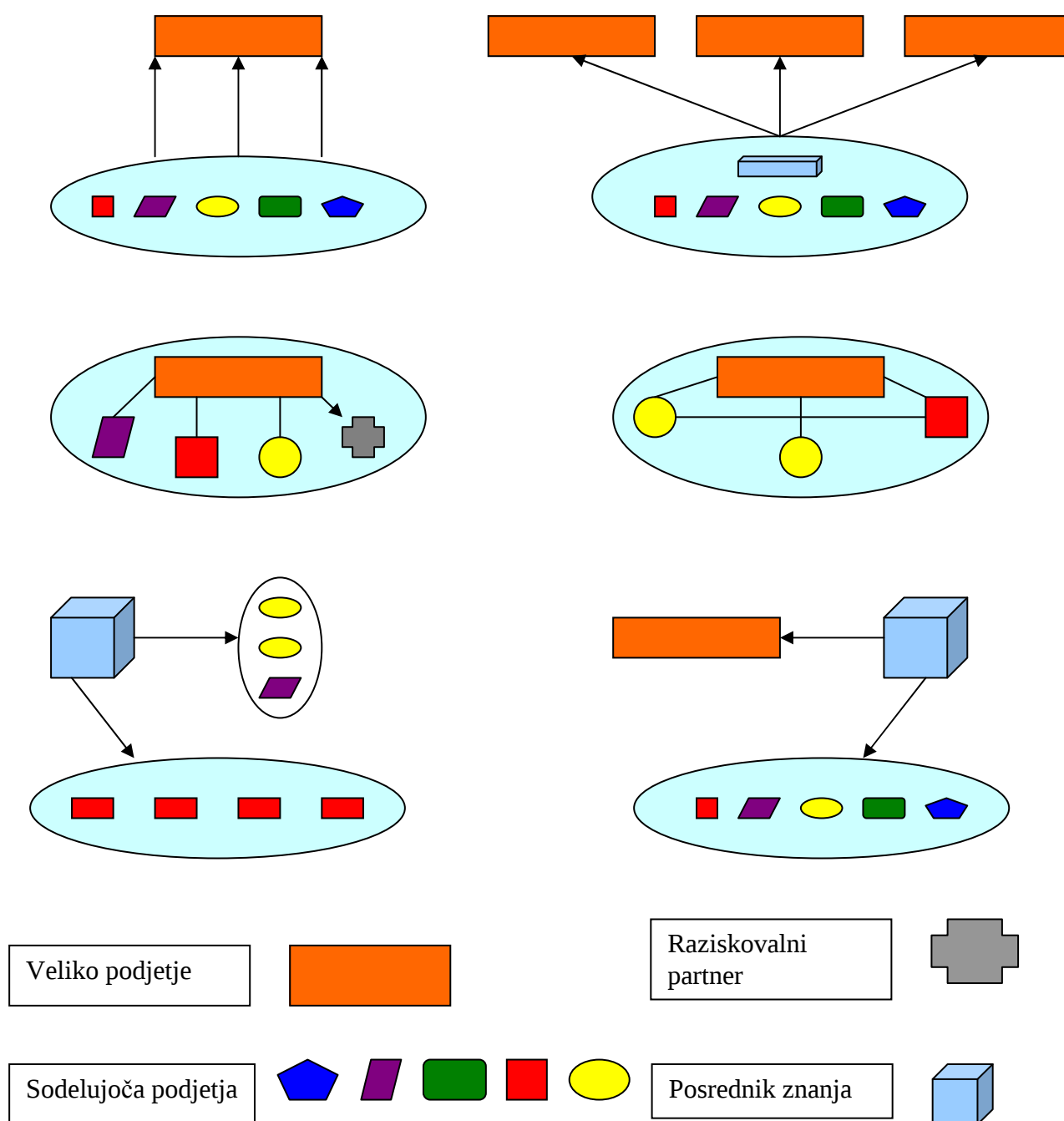
<i>Podjetniška mreža</i>	<i>Grozdi</i>
Bolj formalni, pogodbeni odnosi med člani.	Bolj neformalni odnosi med člani.
Omejenost članstva.	Članstvo odprtega tipa.
Mrežo sestavlja skupina podjetij s skupnimi poslovnimi funkcijami, ki so postavljene v formalizirani načrt.	

Vir: Boosting Innovation: The Cluster Approach, 1999, str. 388

2.6.3. Organizacijska zasnova grozdenja

Organizacijska zasnova grozdenja je pogojena s **pogostostjo in obsežnostjo sprememb** v njihovih okoljih ter **z različno podjetniško kulturo podjetij**, ki so povezana v grozdu. Ta kultura pa se tudi spreminja. Dejanska organiziranost poslovanja grozda mora biti prožna in prilagodljiva spremembam.

Slika 4: Primeri mrežnih povezav v grozdu



Vir: Meža, 2002, str. 32.

Obstaja več primerov mrežnih organizacij v grozdih z različnimi možnostmi povezav med akterji. V grafičnih oblikah povezav so med akterji vidne različne oblike sodelovanja, ki se odvijajo v grozdu. Te povezave se navezujejo na različne vrste izdelkov, na podobne vložke in tehnologije, na komplementarne izdelke, na različne vrste kanalov, na razvoj ali na skupne projekte. Načini so različni. Vse pa je odvisno od nalog, možnosti in interesa vključenih podjetij.

Ustvarjalec mreže je lahko grozd sam ali pa izkoristi pomoč strokovnjakov. Strokovnjaki prilagodijo obstoječe mreže, ki delujejo na trgu, potrebam grozda ali pa sklenejo franšizo s kakšno večjo ustanovo. V grozdih lahko sodelujejo majhna in srednje velika podjetja, ki predstavljajo večinski delež, velika podjetja pa predstavljajo manjšino. Nekateri grozdi vključujejo velika in majhna podjetja v različnih razmerjih. Pri nekaterih podjetjih sta jasno izoblikovana vizija in cilj, ki ju želijo doseči. **Poznamo vertikalne in horizontalne povezave.** Pri vertikalnih povezavah se združujejo mali dobavitelji z velikimi končnimi proizvajalci, pri horizontalnih povezavah sodeluje večje število med seboj bolj ali manj enakovrednih podjetij. V obeh primerih gre za logiko ravnotežja med sodelovanjem in hkratno konkurenco v mreži (Jaklič, 1994, str.154).

Za lažje razumevanje delovanja grozda je Solvell (2003, str. 29) razdelil model grozda na šest dimenzij:

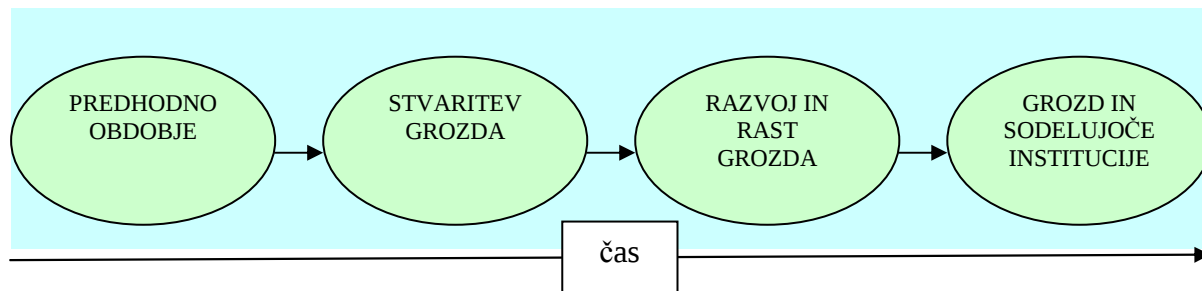
- ideja in načrtovanje,
- vodenje in financiranje,
- članstvo v grozdu,
- viri in možnosti,
- mreža in posledice in
- časovna opredelitev.

Na začetku življenjskega ciklusa ustanavljanja grozda mora za ustanovitev grozda obstajati interes industrije, politike in drugih akterjev. Dogovarjanja in usklajevanja so neprestani procesi, ki se odvijajo nedvomno ves čas, ko obstaja grozd. Zelo pomembno je obdobje, v katerem se določijo predpostavke o razvoju in rasti grozda. Treba je oblikovati **aktivno politiko**, ki posledično grozd podpira finančno, institucionalno in zakonsko. Zelo pomemben element predstavljajo raziskovalne in izobraževalne ustanove, ki lahko veliko pripomorejo k uspešnosti in k boljšim končnim rezultatom. Vse naloge in cilji, ki bi vodili do uspešnega končnega rezultata, morajo biti jasni. Vsi akterji, ki v grozdu aktivno sodelujejo, imajo velik vpliv na razvoj in na končno obliko grozda. Oblika in ureditev grozda se vseskozi prilagajata razmeram na trgu, in sicer pod vplivom konkurenčnih podjetij ali organizacij in tudi zaradi akterjev na trgu.

Obstajata dve kritični fazi (Solvell, 2003 str. 11):

- pri prehodu iz analize v izvedbo grozda, kjer prehajanje iz vzrokov v rešitve zahteva skupen pristop vseh v grozdu sodelujočih podjetij,
- ko grozd doseže določeno starost in je treba začete projekte prestrukturirati v trajnejšo institucionalno obliko.

Slika 5: Življenjski cikel grozda



Vir: Solvell, 2003, str. 17

Da se grozd izogne stagnaciji, mora biti med grozdom in svetom neprestano prisotna mobilnost. Grozd mora biti sposoben pritegniti nova podjetja, tvegan kapital, znanje in druge vire. Podjetja v grozdu morajo imeti ustrezen dostop do svetovnih trgov, kajti le tako lahko ohranjajo učinkovitost in konkurenčnost.

Lokalna aktivnost, globalna privlačnost in celovita raziskava trga so oznake dinamičnega grozda (Solvell, 2003 str. 24). Pomemben dejavnik pri ustanavljanju in razvoju grozda je ustreznost trenutka sprejemanja odločitev. Vsi člani in grozd morajo biti sposobni sprejemati ustrezne odločitve, jih uresničevati, trg pa mora biti sposoben te odločitve srkati.

2.7. PROCES POVEZOVANJA OD USKLADITVE INTERESOV DO ZAČETKA POVEZOVANJA DELOVANJA PODJETIJ

Proces povezovanja od uskladitve interesov do začetka povezovanja delovanja podjetij v grozdu se začne z opredelitvijo avtonomije njegovih članov, z delegiranjem dela podjetniškega odločanja na raven grozda in z določanjem odgovornosti, pristojnosti in nalog njegovega organa upravljanja. Potrebna je **opredelitev vseh pooblastil** (odgovornosti, pristojnosti in naloge) organa upravljanja grozda, da je omogočeno zadovoljivo uresničevanje interesov članov grozda in delovanje grozda kot celote.

V grozdu morajo opredeliti zadeve, o katerih odloča organ upravljanja soglasno, in s kvalificirano ali navadno večino določiti odgovornosti, pristojnosti in naloge predsednika organa upravljanja, trajanje njegovega mandata in način imenovanja. Organizacijski proces se konča z določitvijo predsednika organa upravljanja podjetniškega grozda. Grozd je sestavljen iz

skupščine, nadzornega sveta, pisarne grozda, direktorja, svetovalcev, koordinatorjev, vodij in članov.

Organ upravljanja mora odločati:

- ali bo grozd posloval kot podjetniška skupina brez formalno predpisane pravne oblike ali z izbrano predpisano pravno obliko,
- kako bo opredelil poslovanje grozda,
- ali bo izbral formalno obliko povezovanja podjetij, zato se mora odločiti o sprejemanju pravnih aktov, ki so predpisani za izbrano pravno obliko grozda in za prilagoditev upravljanja in poslovanja grozda njegovim določbam,
- ali bo izbral neformalno obliko povezovanja, zato se mora odločiti o sprejemu pogodbe o oblikovanju in delovanju podjetniške skupine, s katero se opredeli zlasti upravljanje in poslovanje grozda ter temeljni odnosi med njegovimi člani.

Če se grozd odloči, da bo posloval kot podjetniška skupina brez predpisane pravne oblike, je organ upravljanja istočasno tudi organ poslovanja, zato se s sprejemom pogodbe o oblikovanju in delovanju podjetniške skupine proces povezovanja podjetij konča. Organ mora sprejeti samo še **strateški načrt podjetniške skupine** in povezano delovanje podjetij v grozdu se lahko začne.

Če se grozd odloči, da bo posloval kot podjetniška združba s predpisano pravno obliko, se mora poslovanje držati vseh predpisov, ki veljajo za izbrano pravno obliko. Tu mora grozd imenovati svoje poslovanje, ki pripravi strateški načrt, nadaljuje organiziranje poslovanja grozda in prevzame pravno urejanje odnosov med njegovimi člani in urejanje vseh predpisanih pravnih postopkov.

Grozda mora sprejeti tudi strateški načrt, model in pravila organiziranosti poslovanja grozda in akt o pravni ureditvi odnosov med njegovimi člani. S to odločitvijo in pridobitvijo potrebnih sklepov, dovoljenj in soglasij **državnih organov** (ob podpori države) je proces povezovanja podjetij končan. V procesu povezovanja podjetij v grozda je glavni sistemski problem **enotno dojetje dominantnega podjetja in/ali grozda**. Čeprav je pri odločanju v grozdu prisotna visoka demokratičnost, je nemogoče upravljati delovanje in obnašanje kateregakoli poslovnega sistema brez vsaj občasnega hierarhičnega odločanja. Zaradi tega lahko prihaja do trenj v upravljanju, delovanju in obnašanju grozda. Po izpolnjenih organizacijskih in pravnih pogojih za vzpostavitev skupnega delovanja podjetij v grozdu mora njegovo poslovanje izpeljati postopke, ki so prikazani v tabeli 5.

Tabela 5: Skupno delovanje podjetji v grozdu

<i>Koraki po fazi vzpostavitve skupnega delovanja podjetij v grozdu</i>	<i>Kratek opis aktivnosti posameznega grozda</i>
1. Poslovni načrt	Izdelava letnega poslovnega načrta in trimesečnih operativnih načrtov grozda ter njihova predložitev v sprejem organu upravljanja (v teh načrtih mora biti opredeljen tisti del aktivnosti vsakega povezanega podjetja, ki se nanaša na skupno delovanje najmanj s še enim povezanim podjetjem).
2. Poslovna dokumentacija grozda	Opredeliti je treba nujno poslovno dokumentacijo grozda.
3. Organizacijski predpisi	Izdelava in izdaja organizacijskih predpisov o izvajanju skupnih aktivnosti povezanih podjetij in grozda kot celote.
4. Zaposlitev osebja	Izbira in zaposlitev potrebnega osebja.
5. Promocija grozda	Priprava in izvedba promocije grozda.
6. Vzpostavitev skupnih poslovnih funkcij	Vzpostavi se delovanje vseh skupnih poslovnih funkcij grozda in vanj smiselno vključi aktivnosti, ki jih izvajajo povezana podjetja.

Vir: Prirejeno po Špilak (2003b, str.16).

Če se grozd odloči za delovanje v obliki podjetniške skupine brez predpisane pravne oblike, je dovolj, da se izpeljeta postopka 1 in 6.

Organ upravljanja grozda mora po vzpostavitvi skupnega delovanja njegovih članov vpeljati in negovati sodelovalne podjetniške kulture v vsakem povezanem podjetju in na ravni grozda kot podjetniške celote.

3. GROZDI IN POLITIKA GROZDENJA

3.1. GROZDI V NOVI EKONOMIJI IN V NOVI INDUSTRIJSKI POLITIKI

Sodobne države so praviloma zelo zainteresirane za nudenje pomoči pri nastajanju in razvoju grozdov. Država igra pri spodbujanju razvoja grozdov pomembno vlogo. Država mora poleg spodbujanja vzpostavitve mreže infrastrukture in sofinanciranja skupnih projektov spodbujati tudi druge dejavnosti, povezane z razvojem grozdov. Tako mora na primer spodbujati raziskave in tehnološki napredek, vplivati mora na prilagoditev sistema izobraževanja potrebam gospodarstva in izvajati mora ukrepe na področju varstva okolja.

V različnih državah se njihova vloga na področju grozdenja zelo razlikuje, kar je zelo odvisno od preteklih in tekočih gospodarskih razmer in od strukture gospodarstva. Država mora upoštevati »zdravo mero« vmešavanja, ki je odvisna od geografske razsežnosti grozda ter od sposobnosti in strukture nacionalne oblasti.

Vlada igra pri razvoju grozdov pomembno vlogo. Najpomembnejši ukrepi vlade so:

- sofinanciranje skupnih projektov grozda,
- spodbujanje raziskav in tehnološkega razvoja,
- prilagoditev sistema izobraževanja potrebam gospodarstva in vzpostavitev naravovarstvenih, standardov, predpisov in spodbud (Jaklič et. el., 2004, str. 9).

Za celotno gospodarstvo so poleg že naštetih ukrepov pomembni tudi naslednji ukrepi za pozitivno industrijsko politiko:

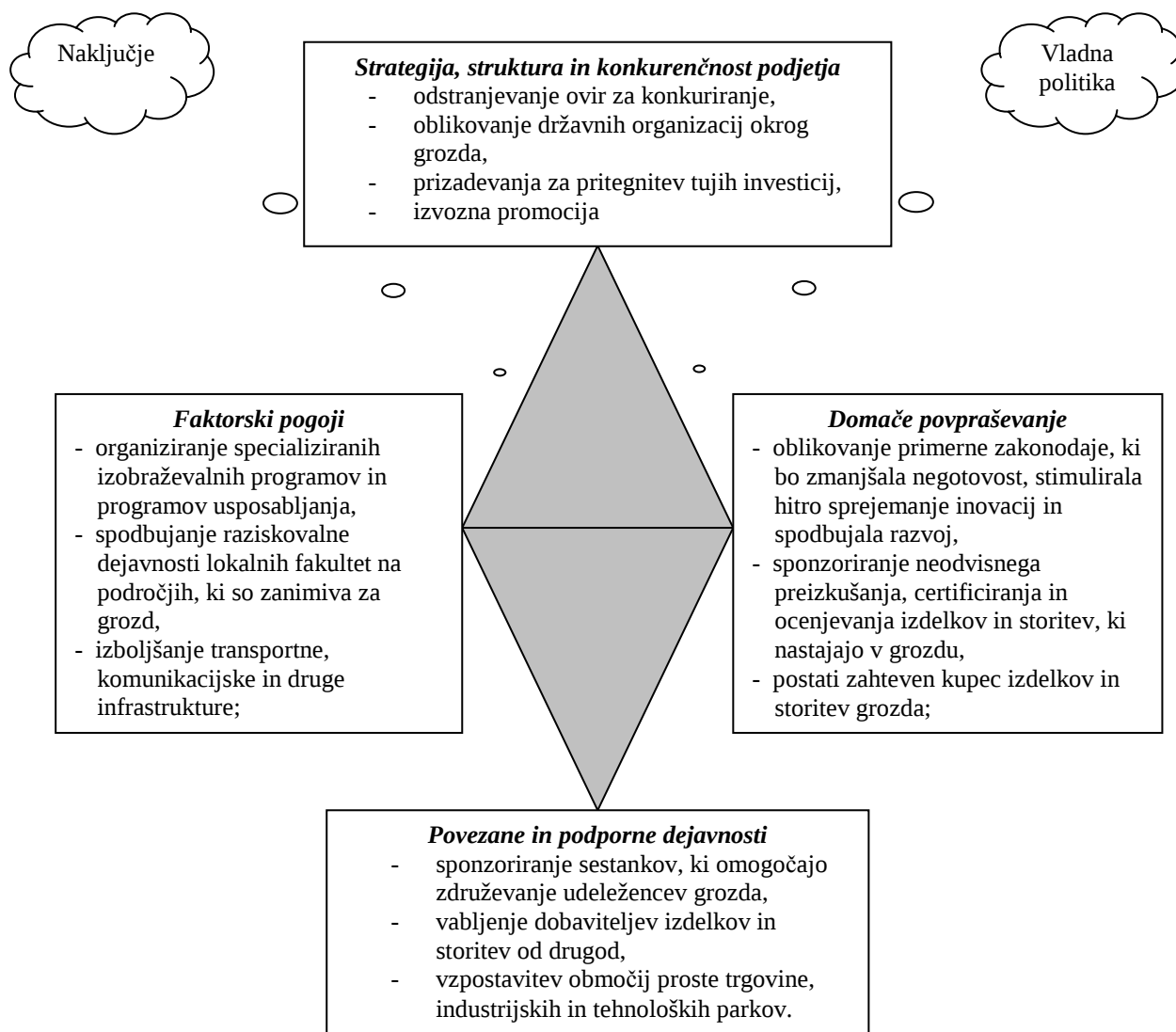
- privabljanje tujih investicij,
- difuzija informacij,
- izboljšanje dostopa do virov tveganega kapitala,
- sofinanciranje pisarne grozda,
- promocija koncepta grozdov in drugih mrežnih struktur v gospodarstvu
- in spodbujanje nastanka malih podjetij (inkubatorji), (Jaklič et.el., 2004, str. 9).

Za sprožitev nastanka grozda država v prvi fazi sproži **proces identificiranja** in k sodelovanju pritegne univerze in glavne akterje privatnega sektorja. Država na začetku lahko nudi finančno podporo za razvoj grozda, kasneje pa poskrbi za to privatni sektor. V nekaterih primerih vlada že od začetka sodeluje z organizacijami (gospodarske zbornice, finančne institucije, raziskovalni instituti in univerze) ali pa oblikuje organe za ukvarjanje z razvojem grozda.

Pri spodbujanju razvoja grozdov je potrebna medresorska usklajenost ukrepov na področju grozdenja. Potrebna je vsebinska usklajenost ukrepov, uskladitev administrativnih postopkov in združitev različnih ukrepov, ki spodbujajo dolgoročno sodelovanje med podjetji in institucijami.

Večji del ukrepov spodbujanja grozdenja izvajajo javne, poljavne in privatne institucije. Poglobitev sodelovanja med vlado in drugimi izvajalci ukrepov (GZS, PCMG, RRA itd.) je nujna z vsebinskega vidika priprave ukrepov, z vidika povezovanja sredstev (ekonomiziranje sredstev), ki se namenjajo tem ukrepom, in predvsem z vidika konkretnega izvajanja ukrepov. Vlada je proaktivna pri pooblašcanju oz. pri izgradnji primernih kompetenc institucij za izvajanje posameznih delov pozitivne industrijske politike. Kjer vladata usklajenost in osnovno razvojno soglasje med vsemi pomembnimi interesnimi skupinami – med centralno vlado, regionalnimi oblastmi, institucijami, podjetji in posamezniki - se grozd najuspešneje razvija in raste.

Slika 6: Vloga države skozi Porterjev diamant



Vir: Porter (1998, str. 34)

Pomembni prispevki države so:

- Podjetjem omogoča olajšan dostop do virov za boljše poslovanje. Mišljena je zagotovitev kvalitetnih izobraževalnih ustanov in raziskovanih institutov, ki za podjetja pomenijo vir kakovostnih kadrov in poslovnih storitev.
- Vzpostavlja dialog med javnim in privatnim sektorjem. Ta dialog, ki vključuje vse udeležence grozda, preprečuje nastajanje problemov, saj gre za zastopanje vseh prizadetih strani, za osredotočenje na skupne probleme in za povezave med vključenimi podjetji. Država da poudarek šibkejšim povezavam, kamor spadajo tudi povezave z drugimi mednarodnimi grozdi.
- Država lahko nastopa kot pomemben odjemalec zahtevnih izdelkov in storitev.

Država mora sproti meriti napredek grozdov, in če je nuja, mora pomagati pri reševanju vmesnih težav in posvečati pozornost problemom, ki se lahko pojavijo v prihodnosti (Porter, 1998, str. 34).

Na splošno lahko rečem, da je politika, ki se prilagaja značilnostim posameznega grozda, uspešnejša kot tista, ki se prilagaja grozdom na splošno.

3.2. PREGLED POLITIK GROZDENJA

Politike grozdenja v posameznih državah lahko razvrstimo v dva pristopa (Boosting Innovation: The Cluster Approach, 1999, str. 418):

1. Pristop "od zgoraj navzdol": v tem pristopu igra država veliko in pomembno vlogo. V sodelovanju z industrijskimi in raziskovalnimi agencijami določa nacionalne prednosti in kdo bodo nosilci dialogov, vpliva pa tudi na oblikovanje vizije. Potencialne grozde izbere glede na analitične podatke. Grozdenje postane tržno voden proces šele takrat, ko so nacionalne prednosti izpolnjene. Ta pristop lahko zasledimo v nekaterih skandinavskih državah.

2. Pristop "od spodaj navzgor": ta pristop se osredotoča na pospeševanje dinamičnega delovanja. Vloga države izstopa pri pospeševanju tržno nastalega in tržno vodenega procesa. Ta pristop lahko zasledimo na primer na Nizozemskem in v ZDA.

Znani so štirje dominantni modeli spodbujanja poslovnih grozdov (Boosting Innovation: The Cluster Approach, 1999, str. 385-408):

a) Model nacionalne prednosti: ta politika skuša izboljšati nacionalne prednosti nacionalno pomembnih grozdov v določenih sektorjih ali vrednostnih verigah. Po identifikaciji grozdov (glede na število vključenih podjetij, na delež zaposlenih, na zgodovinske povezave itd.) zagotavlja politika oblikovanje ustreznih ukrepov, s katerimi se ustvarjajo ugodni pogoji za razvoj ali izboljšanje konkurenčnega položaja teh grozdov.

b) Model mrežnih povezovanj malih in srednje velikih podjetij: s tem modelom se teži k izboljšanju konkurenčnih sposobnosti malih in srednjih podjetij. Oblikujejo se mehanizmi, ki odpravljajo pomanjkanje inovacijskih sposobnosti in sposobnosti učenja od ostalih podjetij, podpirajo pa in spodbujajo sodelovanje med samimi podjetji in med podjetji in imetniki znanja. Podpora razvoju mrež v modelu mreženja malih in srednje velikih podjetij je v okviru politik spodbujanja nastanka poslovnih grozdov eden od najpogostejše uporabljenih instrumentov.

Značilnosti modela mreženja malih in srednje velikih podjetij so:

- Ukrepi vladne politike so ustvarjeni z namenom pospeševanja.

- Aktivna vloga brokerja, ki je lahko javna ali privatna »pisarna«, organizirana z namenom, da prevzame začetno pobudo ustvarjanja medpodjetniškega sodelovanja in na to tudi vodi ta omrežja povezav malih in srednje velikih podjetij.
- Del podpornih aktivnosti je osredotočenih na izboljšanje brokerskih veščin posrednikov.

c) Model razvoja regij: ta model skrbi za regionalni razvoj grozdov, ki bi omogočil regijam večjo ekonomsko razvitost in privlačnost za potencialne investitorje. Značilni so poslovni vzorci za posamezne regije, ki so se razvili na podlagi zgodovinskih investicij ali pa izhajajo iz novejših investicij v regiji. Instrumenti, ki so uporabljeni, so kombinacija spodbujanja vhodnih investicij, razvoja dobaviteljskih verig, spodbujanja sodelovanja malih in srednje velikih podjetij in podpor razvijajočim se tehnologijam.

d) Model povezovanja industrije in raziskovanja: v tem modelu so cilji usmerjeni v izboljšanje sodelovanja in mreženja med industrijo in raziskovanjem na področju posameznih tehnologij ali tipov podjetij. Mišljena je vzpostavitev trajnega sodelovanja med partnerji. Pozornost je namenjena ekonomski moči novih in še razvijajočih se tehnologij, saj naj bi se podjetja, specializirana za te tehnologije, razvijala hitreje, če lahko komplementarna sredstva delijo z drugimi podjetji in nosilci znanja. Vse sile politike so usmerjanje v ustvarjanje kritične mase na področjih nove in še razvijajoče se tehnologije. S pomočjo raziskovalnih kapacitet in finančnih sredstev, ki jih nudijo investitorji, je odprta možnost za raziskovanje in razvoj novih tehnoloških podjetij.

3.3. POLITIKA SPODBUJANJA POVEZOVANJA PODJETIJ IN RAZVOJA GROZDOV V SLOVENIJI

Leta 1996 so v Sloveniji začeli načrtno spodbujati proces grozdenja. MG je bilo prvo, ki se je začelo pri nas ukvarjati z grozdenjem in Pospeševalni center za malo gospodarstvo (v nadaljnjem besedilu PCMG) mu je pri tem pomagal. Oba naj bi delovala v smeri povezovanja podjetij. MG naj bi skrbelo za velika podjetja, PCMG pa naj bi skrbel za povezovanja malih in srednje velikih podjetij na lokalnem nivoju s pomočjo regijskih koordinatorjev (Povzetek programa ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006, 2002, str. 39-42).

Za pospeševanje gospodarske rasti je bilo nujno uveljavljanje ključnih dejavnikov konkurenčnih prednosti podjetij v okviru globalne konkurence. Ukrepi naj bi vplivali na ključne faktorje, ki vplivajo na konkurenčne sposobnosti podjetij. Razvojne spodbude države za izvajanje projektov zajemajo:

- spodbujanje podjetniških vlaganj v tehnološki razvoj in inovativnost,
- spodbujanje internacionalizacije podjetij,
- spodbujanje uvajanja strategij za povečanje produktivnosti,
- spodbujanje povezovanja podjetij in razvoja grozdov.

Ukrep vladne politike spodbujanja povezovanja podjetij vodi posamezna podjetja k zagotavljanju dolgoročnih konkurenčnih prednosti, kar omogoča:

- povečanje učinkovitosti podjetij (boljši dostop do informacij, tehnologij, podpornih institucij, dobaviteljev znanja itd.),
- racionalizacijo poslovanja (skupna marketinška in promocijska naravnost, skupen razvoj, racionalizacija investicij, zmanjšanje stroškov trženja, boljša organizacija nabavnega marketinga),
- povečanje rasti in razvoja (pridobivanje sofinanciranih kupcev in nosilcev znanja, hitrejša izmenjava informacij, povečanje fleksibilnosti in odzivnosti, hitrejši tehnološki napredek podjetij itd.),
- povečanje inovativnosti intenzivnejšega raziskovalno-razvojnega dela, iznajdb, novih tehnologij in metod dela, novih izdelkov, procesov, novih surovin in virov surovin in nove oblike organizacije,
- in odpiranje novih poslovnih priložnosti (Povzetek programa ukrepov za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006, 2002, str. 39-42).

Temelji spodbujanja povezovanja podjetij so:

- prioritarno dodeljevanje razvojnih spodbud podjetjem za izvajanje skupnih projektov za razvoj izdelkov/storitev, za uvajanje tehnoloških izboljšav in za skupne nastope na mednarodnih trgih v okviru drugih projektov,
- spodbujanje povezovanja podjetij in specializacije vzdolž proizvodnih verig,
- ciljno usmerjena podpora projektom razvoja grozdov v Sloveniji,
- projekti razvoja tehnoloških mrež za krepitev znanja in za vlaganje v razvoj tehnologij na osnovi rezultatov predhodnih raziskav.

Leta 1999 so raziskali možnosti za razvoj grozdov v Sloveniji. MG je pri podjetju ITEO naročilo raziskavo o potencialnih grozdih in oblikovana je bila opredelitev potencialnega grozda. Po njej je grozd 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).

Raziskava je izsledila spodnje rezultate:

- nastaja infrastruktura za podporo razvoja grozdov;
- možnosti za razvoj grozdov so bile vsaj na devetih identificiranih področjih;
- identificirani potencialni grozdi v Sloveniji nimajo močne geografske koncentracije, saj so podjetja razpršena po celi Sloveniji;
- med akterji v grozdu obstajajo šibke vezi;
- identificirani proizvodno/storitveni sistemi ne dosegajo kritične mase podjetij;
- potrebna infrastruktura za razvoj grozdov je v začetni fazi.

Avtorji so ugotovili, da v Sloveniji obstaja nekaj proizvodno-storitvenih sistemov, ki bi se s primernimi ukrepi lahko razvili v mednarodne konkurenčne grozde. MG je pripravilo program za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji. V tem programu so na različne načine spodbujali tesnejše povezovanje podjetij in izpostavili infrastrukturo za podporo razvoja grozdov v Sloveniji. Delovanje MG je sprožilo velik interes med podjetji in razvojnimi institucijami. Namen takšnega ukrepa je spodbuditev mreže povezovanj med akterji v Sloveniji, ki lahko prispevajo k pospešitvi vlaganj v znanje in v tehnološki razvoj, v specializacijo in krepitev ključnih sposobnosti podjetij, razvoj znanj in sposobnosti na trgu dela za potrebe posameznih članov in vlaganj v podporni nastop posameznega podjetja in skupine na mednarodnih trgih.

Operativni cilj je bil izvedba **pilotnega projekta razvoja grozda** v Sloveniji. Leta 2000 se je na razpis prijavilo veliko podjetij in institucij. Izbrani so bili **trije grozdi**, imenovani pilotni grozdi, na področjih avtomobilske industrije, orodjarstva in transportne logistike. Pilotni projekti so začetek, šele potem pa začnejo profesionalno delovati potencialni grozdi. Prednost so videli v znanjih in izkušnjah, ki so za uveljavitev v mednarodnem okolju nujne. Grozdi formalno delujejo kot gospodarsko interesna združenja in kot neprofitna združenja, kar je v skladu z določili Evropske unije.

Slabost pilotnih projektov je v Sloveniji nezaupanje med podjetji, in premajhna pripravljenost za sodelovanje. Pri grozdu gre za mrežo odnosov, ki temeljijo na predanosti, soodvisnosti in na koordinaciji vseh sodelujočih. Za obvladovanje vsega tega pa je potrebnega veliko managerskega časa, specifičnega znanja, veščin in raznih tehničnih virov in potrebna so tudi precejšnja finančna vlaganja.

4. ANALIZA SLOVENSKEGA AVTOMOBILSKEGA GROZDA

ACS je gospodarsko interesno združenje **slovenskih dobaviteljev v avtomobilski industriji in proizvajalcev motornih vozil**. Povezali so se v grozd, da bi krepili svoje konkurenčne sposobnosti, konkurenčne sposobnosti celotnega slovenskega gospodarstva in bi povečevali dodane vrednosti. ACS je osrednja komunikacijska točka avtomobilskega grozda, podprta z infrastrukturo, s skupno promocijo in z izdelki višje tehnološke zahtevnosti. Svoje člane podpira pri vključevanju v svetovno industrijo motornih vozil. V ta namen pospešuje učinkovitost poslovanja članov z ustreznimi raziskavami in povezovanjem s strokovnimi razvojnimi in znanstvenimi institucijami doma in v tujini.

Industrija, povezana v ACS, je investicijsko nadpovprečno intenzivna zlasti pri vlaganjih v novo proizvodno opremo. Z avtomatizacijo, inovativnostjo in kakovostjo delovne sile si zagotavlja konkurenčnost tudi s tekmeci s cenejšo delovno silo. Znatno vlaga v t.i. »mehke dejavnike«, ki so v dodatno usposabljanje zaposlenih, stalne izboljšave in zagotavljanje kakovosti.

Slovenska avtomobilska dobaviteljska industrija deluje na globalnem trgu s priznanimi avtomobilskimi standardi, kot so QS 9000, VDA 6.1, EAQF, ISO TS 16949 in ISO 140001.

Pri nadaljnjem razvoju ACS so zasledovali naslednje cilje in usmeritve:

- pospeševanje mednarodne konkurenčnosti osrednje skupine in novih članov grozda na področju ključnih sposobnosti raziskav, razvoja, proizvodnje, trženja, logistike in managementa (učinkovitost, fleksibilnost, dobavni roki, kakovost),
- razvoj dobaviteljskih verig za pospeševanje inovativne sposobnosti na ravni osrednje skupine in na ravni novih članov razvijajočega se grozda,
- pospeševanje izmenjave informacij in prenosa znanja med osrednjo skupino grozda, dobavitelji, razvojnimi instituti, univerzo in izobraževalnimi ustanovami,
- izgradnjo zaupanja in zavezanosti k doseganju skupnih ciljev osrednjih podjetij in novih članov grozda zaradi večjega medsebojnega poznavanja na področju poslovnih programov, tehnoloških in razvojno-raziskovalnih zmogljivostih, proizvodnih zmogljivosti in strateških usmeritev,
- napredek v sposobnostih in zmožnostih za delovanje dobaviteljev v industriji vozil preko sistema delavnic in programov usposabljanja,
- napredek v veščinah, znanju in sposobnostih zaposlenih na področju proizvodnje, managementa, razvoja in raziskav.

4.1. NASTANEK AVTOMOBILSKEGA GROZDA

V Sloveniji se je avtomobilska industrija pojavila že po drugi svetovni vojni in se je do danes zelo razvila. Hiter razvoj industrije so omogočali predvsem protekcionistični ukrepi politike v času Jugoslavije, ki je na vse načine ščitila domače gospodarstvo pred vdori tujih konkurentov. Po razpadu Jugoslavije so se v avtomobilski industriji pojavile težave. Povzročila jih je izguba za mnoge edinega trga in padec življenjske ravni in s tem kupne moči prebivalstva v celotni regiji. Veliko podjetij, ki so bila odvisna od Jugoslovanskega trga, je propadlo. Zaradi spremembe politične situacije se je morala na začetku devetdesetih let preoblikovati struktura in strategija celotne družbe. Nastala so manjša podjetja, ki so prevzemala posamezne funkcije osnovnega podjetja, in nastala so strateška partnerstva s tujino. Povezovanja s tujino so pripomogla k hitrejšemu razvoju znanosti, gospodarstva in države (Internetno gradivo: Sektorska ekonomika, primerjava cen med Slovenijo in Hrvaško).

Danes je avtomobilska industrija ena najpomembnejših gospodarskih vej v Evropi kljub novim hitro rastočim trgom in proizvodnjam v Aziji in v vzhodni Evropi. Pomen avtomobilske industrijske dejavnosti v Sloveniji je razviden iz podatkov, da imajo vozila, avtomobilske komponente, orodja in stroji za avtomobilsko in avtomobilsko dobaviteljsko industrijo v slovenskem blagovnem izvozu skupaj 18,4 odstotni delež. V celotnem izvozu blaga in storitev pa je delež 15 odstoten. Ta industrija zaposluje okrog 22.000 delavcev. Mnoge pa zaposluje

posredno tudi na razvojnih, logističnih in drugih storitvah. Pri tem ni všteta trgovinska dejavnost, vezana na promet z avtomobili, niti poprodajne vzdrževalne storitve (Internetno gradivo ACS).

Slovenska podjetja, ki delujejo na področju avtomobilske industrije, so organizirala Gospodarsko interesno združenje ACS. Ustanovljeno je bilo 22.11.2001 in je veliko pripomoglo k prepoznavnosti in uspešnosti domačih proizvajalcev na tujih trgih. Pravno formalno so začeli delovati 14.03.2002. Pričel se je proces oblikovanja notranje organizacije ACS in uresničevanje zastavljenih ciljev pilotnega projekta iz leta 2001 (Internetno gradivo ACS).

Po podpisu ustanovitvene pogodbe in po izpolnitvi vseh formalnih in tehničnih pogojev in z minimalno kadrovske zasedbo je bilo treba najprej pristopiti k izvajanju **infrastrukturnih projektov**. V letu 2002 se je začel proces vzpostavitve infrastrukture na skupnih organizacijskih področjih delovanja (informatika, promocija, dobaviteljske verige, skupna razvojno-raziskovalna in kakovostna infrastruktura, usposabljanje in izobraževanje za specifične potrebe avtomobilske dobaviteljske industrije, kakovost in poslovna odličnost), ki so ga z vzpostavljeno načrtovano infrastrukturo zaključili ob koncu leta 2003. Vzporedno z navedenim procesom se je začel izvajati proces **identifikacije skupnih razvojno-raziskovalnih projektov** za nove proizvode in za napredne tehnologije. Popisana je bila tudi vsa pomembna oprema za potrebe razvoja in kontrole kakovosti pri članih in na tak način vzpodbujeno izvajanje medsebojnih storitev na področju razvoja in zagotavljanja kakovosti. Določena sinergija je bila ustvarjena tudi na področju **usklajevanja nabav** tovrstne drage opreme in nekaterih materialov. Skupni projekt kakovost in poslovna odličnost je bil poleg intenzivne izmenjave medsebojnih izkušenj posvečen predvsem dvigu kakovosti dobaviteljev svojih članov z ustreznim priročnikom oz. navodili. Sicer pa je bilo v skupnih aktivnostih na področju kakovosti in poslovne odličnosti in tudi v izobraževanju na tem področju največ aktivnosti usmerjenih v **uvajanje globalnega certifikata ISO TS 16949** (vodilni izvozniki so ga že usvojili). Velika pozornost je bila posvečena tudi **človeškim virom**, zato je grozd ACS organiziral prvo strokovno konferenco o standardu »Vlagatelji v ljudi« v Radovljici. Sicer pa je ACS vedno bolj izpolnjeval temeljne interese članov, ki so usmerjeni v rast obsega prodaje avtomobilskih komponent in v rast dodane vrednosti.

V okviru ACS se je v letu 2003 proces identifikacije skupnih razvojno-raziskovalnih projektov nadaljeval, kar predstavlja osrednje področje povezovanja članic v virtualna podjetja.

Gospodarsko interesno združenje se usmerja v iskanje novih priložnosti na rastočih, bolj oddaljenih evropskih in neevropskih trgih, kar predstavlja nove izzive, nova tveganja in inovativne pristope v razvoju novih proizvodov/storitev. Pri tem igra ACS predvsem pomembno vlogo pri vzpodbujanju temeljnih/aplikativnih raziskav in razvoja kompleksnih proizvodov in storitev z višjo dodano vrednostjo in si z načrtnimi analizami in spremljanjem razvoja avtomobilske oz. dobaviteljske industrije prizadeva za usmerjanje aktivnosti svojih članov v razvoj zahtevnejših in kompleksnih proizvodov. Ob tem namenja ACS veliko pozornost razvoju

skupnega informacijskega sistema, ki se prilagaja dinamičnim potrebam, ciljem in interesom članic ACS.

Informacijski sistem ACS prispeva k večji odzivnosti članov. Dostop do podatkov pomaga članom, da so konkurenčnejši. Z vzpostavitvijo informacijskega sistema so pripravili informacijsko okolje za delovanje grozda, pri čemer je bil največji izziv integracija uporabnikov z različnimi informacijskimi sistemi.

Med člani grozda je izpostavljeno načelo »daj-dam«, sistem pa je zasnovan tako, da člane spodbuja k dajanju podatkov. To so podatki o tehnologijah, o prostih proizvodnih zmogljivostih, o kadrih in izobraževanju in o podobnem. Sistem omogoča čim enostavnejši pregled nad temi podatki. Glavna pozornost je namenjena registraciji podatkov, tako da sistem omogoča nadzorovan vnos podatkov, njihova obdelava pa je prepuščena vsakemu podjetju posebej.

S kakovostnimi podatki lahko povečamo sinergijo delovanja. Informacijski sistem ponuja veliko prednosti. Pri njegovem snovanju so dali velik poudarek varnosti in tajnosti podatkov. Člani grozda lahko do podatkov dostopajo samo z identifikacijsko kartico. Vsako podjetje samo določa, kdo ima dostop do katerih podatkov. Informacijski sistem omogoča članom, da imajo ob istem času na voljo enake podatke. To je glavni pogoj za kakovostno komunikacijo, ki omogoča hitro odzivnost, kar je ena glavnih konkurenčnih prednosti v globalnem svetu (Finance, 2005, str. 24).

4.2. FINANCIRANJE RAZVOJA

Grozdenje podjetij poleg uveljavljanja njihovih interesov na trgu opravlja tudi pomembno **razvojno-povezovalno funkcijo**, ki je v interesu države za pospešen gospodarski razvoj.

Ustanovitelji ACS so se na začetku poslovanja srečali s težavo, kako zagotoviti sredstva za poslovanje in za razvojne projekte in kako zagotoviti likvidnost združenja. Sami so zagotovili sredstva za zagon in za kritje stroškov pisarne grozda in za pripravljala dela za infrastrukturne projekte. Z uspešnim kandidiranjem in pridobivanjem razvojnih spodbud od MG in s pridobivanjem novih članov, ki so plačali pristopnine in prispevke za poslovanje, so bili zagotovljeni osnovni viri financiranja ACS.

Razvojne spodbude MG so bile pridobljene, ker je:

- država podprla ACS kot prioritetni pilotni projekt razvoja grozdov v Sloveniji – kot del strategije pospeševanja konkurenčnosti slovenskega gospodarstva,
- strategija razvoja industrije vozil oz. dobaviteljev industrije vozil rezultat intenzivnega dialoga z državo.

ACS je MG podprlo v **višini 40% upravičenih stroškov**. V drugi polovici leta 2002 je bila poslovna politika ACS usmerjena v identificiranje in oblikovanje skupnih razvojno-raziskovalnih projektov, novih proizvodov in tehnologij (virtualnih podjetij) in v mednarodne povezave s podjetji ter institucijami s področja avtomobilske industrije.

Tabela 6: Finančni pregled vlaganj v razvoj grozda ACS za leta 2001-2004

		2001	2002	2003	2004
Sredstva, prejeta od Ministrstva za gospodarstvo	V SIT	51.901.765	89.000.000	100.000.000	24.107.204
	Deleži sredstev (v %)	27,37	28,40	27,93	28,57
	Verižni indeks	100	171	112	24
Sredstva, vložena s strani podjetij	V SIT	135.704.794	224.400.000	258.000.000	60.268.010
	Deleži sredstev (v %)	72,63	71,60	72,07	71,43
	Verižni indeks	100	165	115	23
SKUPAJ		189.606.559	313.400.000	358.000.000	84.375.214

Vir: Rezultati raziskave zaključnega poročila, Jaklič et. el., 2004

Iz tabele je razvidno, da so v obdobju 2001-2004 pridobljene razvojne spodbude znašale približno 265 mio SIT. V tem obdobju pa je znašal delež sredstev MG okoli 28%. V letu 2002 so se razvojne spodbude v primerjavi z letom 2001 povečale za 71%, v letu 2003 v primerjavi z letom 2002 pa za 12%. Leta 2004 pa se je obseg spodbud v primerjavi z letom 2003 znižal za 76%. V istem obdobju je bilo s strani podjetij za potrebe razvoja samega sistema grozda ACS in za izvedbo infrastrukturnih in nekaterih razvojno-raziskovalnih projektov, izdelkov in tehnologij skupno vloženi približno 679 mio SIT, tako v finančnih sredstvih in v ovrednotenem obsežnem strokovnem delu zaposlenih v podjetjih, ki so združena v grozd.

4.3. POSLOVANJE ACS

ACS hoče s svojimi člani postati **zanesljiva mreža dobaviteljev za globalne proizvajalce vozil** na izbranih segmentih z izdelki višje stopnje sestavljenosti in dodane vrednosti (Poročilo 2003, str. 10).

V dobrih dveh letih delovanja ACS se je pod njegovim okriljem "odvrtelo" veliko število pomembnih dogodkov, začelo se je več skupnih projektov in bilo je sproženih več drugih aktivnosti. V tem kratkem obdobju se je število članov močno povečalo, kar je ob povečanem interesu vključenih podjetij vzbudilo dodatno potrebo po medsebojnem informiranju in učinkovitejšem komuniciranju.

Globalizacija se na vseh področjih poslovanja neizbežno širi, vključevanje Slovenije v Evropsko unijo kot trg z neizprosno konkurenco zahteva povezovanje podjetij, organizacij, univerz različnih dejavnosti za krepitev konkurenčnih sposobnosti vseh udeležencev in za povečanje dodane vrednosti. S tem pa se krepí konkurenčna sposobnost celotnega slovenskega gospodarstva. Razvoj ACS v nekaterih pogledih **prerašča nacionalno** (regijsko) **raven**, zato se usmerja k višji stopnji čezmejnega povezovanja. To terja inovativni pristop v delovanju grozda, ki je z vidika skupnih razvojno-raziskovalnih projektov bolj problemsko in projektno orientiran. Z vidika inovativnosti je poudarek predvsem na analitičnem spremljanju inovativnih aktivnosti in s tem njihovih učinkov (pogoji za izrabo priložnosti, pogoji za osvajanje novosti, akumulacija tehnološkega znanja, benchmarking proizvodov in procesov ipd.), kar se v nadaljnje odraža z rastjo prodaje (realizacije), z rastjo dodane vrednosti na zaposlenega, s številom letno izvedenih razvojno-raziskovalnih projektov, z naložbami v pridobivanje, v usposabljanje in izobraževanje kadrov, z rastjo obsega informacijsko podprtega komuniciranja med člani ACS ter z relativnim okoljem in s prizadevanji za poslovno odličnost.

V tretjem letu obstoja in delovanja ACS je nadaljeval z aktivnostmi za **večjo prepoznavnost skupne ponudbe članov** pri proizvajalcih vozil in sistemskih dobaviteljih **za rast konkurenčnosti** in **za razvoj kompleksnejših proizvodov**. V ta sklop sodijo intenzivne promocijske aktivnosti, kot so hišni sejmi pri proizvajalcih vozil in sodelovanje članov ACS na poslovnih konferencah.

Dosežki ACS:

- Skupna ponudba komponent z ozadjem raziskovalnih ustanov ter ponudnikov strojne opreme in orodij, ki jo je grozd predstavil nekaterim proizvajalcem vozil in sistemskim dobaviteljem, je povzročila nekaj **novih naročil** in še več jih pričakujejo zaradi vključitve članov ACS v začetno fazo razvojnih projektov novih modelov vozil.
- Razvili so prve **skupne proizvode** v ožjih skupinah članov in fakultet oz. razvojno-raziskovalnih ustanov in uvedli deficitarne tehnologije za potrebe slovenskih dobaviteljev.
- Podpisali so **pogodbo z združenjem SATA** (Shanghai Automotive Trade Association), ki članom omogoča infrastrukturo pri vstopu na najhitreje rastoči kitajski trg.
- V Moskvi so ustanovili **biro za inženiring** skupaj z združenjem NAPIK (proizvajalci avtomobilskih komponent Ruske federacije), ki omogoča prenos tehnologij in proizvodnje za potrebe hitro rastočega ruskega trga.
- V sodelovanju z evropskimi avtomobilskimi grozdi in mrežami za pospeševanje kooperacij med člani na poslovnih konferencah in forumih, z aktivnim članstvom v združenju evropskih proizvajalcev komponent CLEPA (European Association of Automotive Suppliers) in v

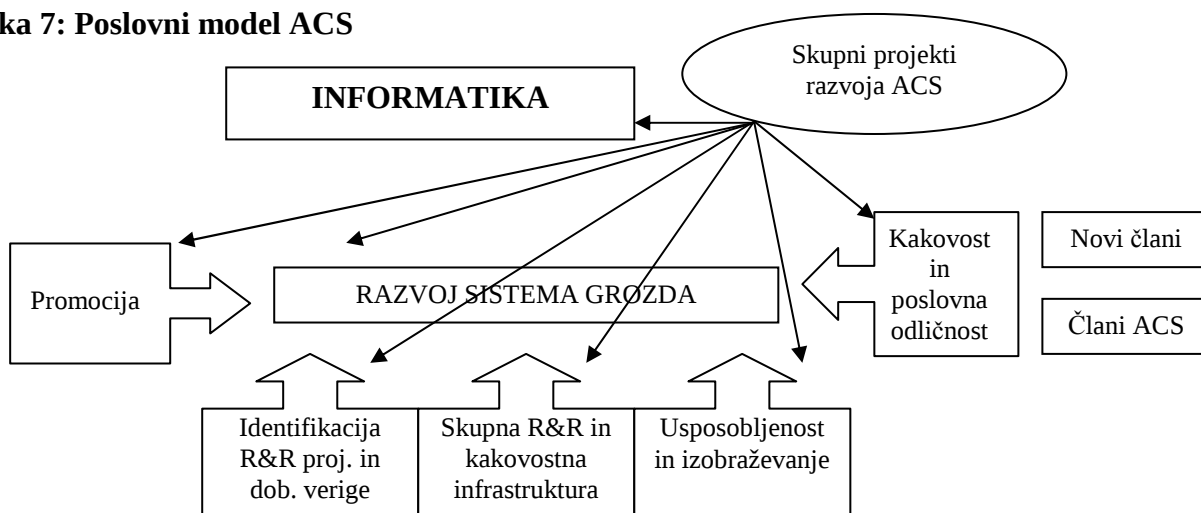
evropski mreži avtomobilskih kompetenc so **promovirali slovensko avtomobilsko industrijsko proizvodnjo** (Finance, 2005, str 23).

4.4. TRŽENJE

Na področju skupnega trženja grozd ACS predvsem spodbuja srečanja s kupci in tudi s konkurenco na poslovnih konferencah. Zelo odmeven je bil skupni nastop na Forumu dobaviteljev avtomobilske industrije, ki je bil v septembru 2002 v St. Gallenu. Razgovore so opravili s preko 30 zainteresiranimi kupci in potencialnimi tržnimi in razvojnimi partnerji.

Na podporo pri promocijskih aktivnostih pri proizvajalcih vozil so v ACS naleteli tudi pri ekonomskih svetnikih naših veleposlaništev, zlasti v Skandinaviji in Nemčiji. Udeležba treh članov in predstavnikov ACS na forumu avtomobilskih dobaviteljev v Landavu v Nemčiji v organizaciji Bayern Innovativ (420 udeležencev podjetij, organizacij) je ponovno prispevala k vzpostavitvi novih stikov članov in k promociji ACS v evropskem prostoru. Zelo odmeven je bil skupni nastop ACS in Me2c (mikroelektronskega clustra) na forumu v Gradcu. V novembru 2003 so skupni predstavniki ACS sodelovali na poslovni konferenci PANAC v Gyoru, Madžarska.

Slika 7: Poslovni model ACS



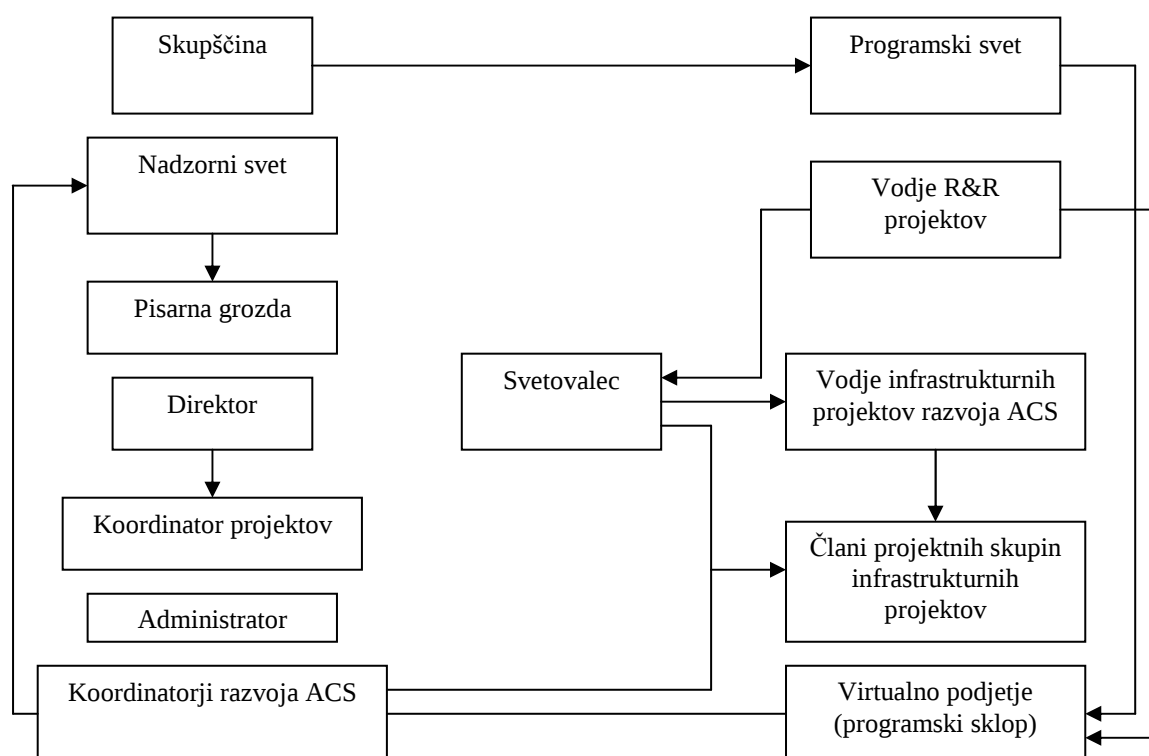
Vir: Interna literatura grozda

V ACS si utirajo tudi nekaj novih poti, ki jih sicer izvozno zelo intenzivni člani ACS še niso osvojili. Za potrebe razvoja in iskanja novih tržnih priložnosti za člane ACS vzdržuje stike tudi z nekaterimi tujimi avtomobilskimi grozdi oz. mrežami v Avstriji, Nemčiji, Italiji, Franciji, na Portugalskem, v Španiji in na Madžarskem, pa tudi s komplementarnimi grozdi, kot je (mikro) elektronski cluster na avstrijskem Koroškem.

4.5. ORGANIZACIJA GROZDA

Člani grozda in ostali sodelujoči v vrednostni verigi in znanja za višanje dodane vrednosti med seboj sodelujejo, izmenjujejo koristne informacije, razvijajo in iščejo nove priložnosti na trgu in izvajajo skupne raziskave in skupen razvoj.

Slika 8: Organizacijska struktura organov upravljanja in nosilcev organizacije delovanja Gospodarskega interesnega združenja ACS, Slovenski avtomobilski grozd.



Vir: Letno poslovno poročilo 2003

Vloga in delovanje ACS:

- ACS razvija in vzdržuje komunikacije med člani, ki proizvajajo komponente, module in sisteme za prvo gradnjo osebnih, gospodarskih in specialnih motornih vozil in za prodajne aktivnosti.
- ACS vzpodbuja raziskave in razvoj kompleksnejših izdelkov in sistemov z višjo dodano vrednostjo.
- ACS povezuje tudi člane, ki so pomembni dobavitelji strojev in orodij in, ki so izvajalci raziskovalnih, razvojnih, proizvodnih, logističnih in drugih storitev avtomobilski dobaviteljski in avtomobilski industriji.

- ACS pospešuje skupno delovanje članov za izboljšanje njihovih izdelkov, za izboljšanje poslovanja na področjih razvoja, proizvodnje in kakovosti in za doseganje poslovne odličnosti.
- ACS zbira informacije o dogajanjih v industriji motornih vozil in v dobaviteljski avtomobilski dejavnosti in jih posreduje članom.
- ACS vzpostavlja, razvija in vzdržuje informacijsko, izobraževalno, razvojno-raziskovalno in drugo infrastrukturo za potrebe članov.
- ACS zastopa interese članov in predstavlja njihovo dejavnost doma in v tujini, še posebej pri proizvajalcih motornih vozil.
- ACS spremlja sistemska, pravna in ekonomska vprašanja dejavnosti in predlaga ustrezne ukrepe za izboljšanje ekonomskega okolja in za prilagajanje članov stalnim razvojnim izzivom avtomobilske industrije.

Področja ACS so:

1. Delovanje

- nagrajevanje in vzdrževanje splošnih infrastrukturnih pogojev delovanja,
- pospeševanje in pomoč pri nadaljnjem povezovanju in sodelovanju med člani na vseh področjih delovanja,
- spremljanje in uveljavljanje dogovorjenih norm in pravil igre delovanja ACS,
- pospeševanje skupnega delovanja članov pri izboljšanju razvoja novih izdelkov,
- pospeševanje skupnega delovanja članov za izboljšanje poslovanja na področju organizacije, kakovosti in tehnoloških postopkov.

2. Domači in tuji trg

- zastopanje interesov podjetij/institucij/organizacij in promocija doma in v tujini,
- izvajanje strategije ter proces prilagajanja razmeram na domačem in tujem trgu,
- prenašanje prakse grozdenja z domačimi in tujimi grozdi,
- iskanje tujih partnerjev za izvajanje skupnih razvojno-raziskovalnih projektov.

3. Znanost

- zastopanje dostopa do skupnih informacij in temeljnih znanj ter posredovanje članom,
- premoščanje razkoraka med znanostjo in industrijo,
- spodbujanje raziskovalnega dela in pridobivanje znanja.

4. Drugo

- nižanje cene različnih izobraževalnih programov, skupnih nastopov na konferencah in dostopov do različnih baz podatkov,
- spremljanje sistemskih, pravnih in ekonomskih vprašanj in predlaganje ukrepov,
- več sodelovanja med javno upravo, politiko in gospodarstvom.

Člani gospodarskega združenja so avtomobilski dobavitelji komponent, modulov in sistemov za OEM (Original Equipment Manufacturer) in prodajne aktivnosti na področju industrije osebnih avtomobilov, gospodarskih vozil in specialnih vozil. Njihovi člani so tudi pomembni dobavitelji opreme, orodja, raziskav in razvoja, proizvodnje, logistike in ostalih uslug, povezanih z avtomobilsko dobaviteljsko in z avtomobilsko industrijo.

V obdobju 2001-2004 se je članstvo ACS povečalo z 10 na 58 članov.

Tabela 7: Člani ACS

<i>Ustanovni člani (2001)</i>	
1. AET Tolmin d.o.o., Tolmin	7. Iskra Mehanizmi d.d., Kropa
2. Agis Plus d.o.o., Ptuj	8. PS Cimos TAM Ai d.o.o., Maribor
3. Cimos d.d., Koper	9. PINT – Primorski inštitut za naravoslovne in tehnične vede, Koper
4. EMO – Orodjarna d.o.o., Celje	10. Rotomatika d.o.o., Spodnja Idrija
5. Iskra Avtoelektrika d.d., Šempeter pri Gorici	11. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za strojništvo, CRV, Ljubljana
6. Iskra ISD d.d., Kranj	12. TECOS – Razvojni center orodjarstva Slovenije, Celje
<i>Člani, sprejeti v letu 2002</i>	
13. DIFA d.o.o., Škofja Loka	21. ROTO Murska Sobota d.o.o., Murska Sobota
14. Domel d.d., Železniki	22. Semikron d.o.o., Trbovlje
15. Inexa Štore d.o.o., Štore	23. TBP d.d., Lenart
16. KIK Plastika d.o.o., Kamnik	24. Tovarna vozil Maribor d.o.o., Maribor
17. Kovinoplastika LOŽ d.d., Stari trg pri Ložu	25. Univerza v Mariboru, Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko, Maribor
18. LIV Plastika d.o.o., Postojna	26. Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo, Maribor
19. Polycom d.o.o., Poljane nad Škofjo Loko	27. VESNA d.d., Maribor
20. RESISTEC UPR d.o.o.&Co.k.d., Kostanjevica na Krki	
<i>ACS je v letu 2003 aktivno uresničeval tudi politiko vključevanja novih članov</i>	
28. Atotech Podnart d.d., Podnart	32. TPV TADIS d.o.o., Novo mesto
29. Kočever&Thermotron d.o.o., Polzela	33. TT Okroglica d.d., Volčja Draga
30. MBB d.o.o. Mengeš, Postojna	34. UNIOR d.d., Zreče
31. Sep d.o.o., Šentrupert	35. Univerza v Ljubljani, Naravoslovnotehniška fakulteta, Ljubljana
<i>V letu 2004 so se ACS pridružili še naslednji člani</i>	
36. Arex d.o.o., Šentjernej	47. Lama d.d., Dekani
37. Elvez d.o.o., Ljubljana	48. Motoman Robotec d.o.o., Ribnica
38. EMO – TECH d.o.o., Šempeter	49. Plastika d.o.o., Kamnik

39. Glinek d.d., Škofljica	50. Presek d.o.o., Šentrupert
40. Goodyear Engineered Products Europe d.o.o., Kranj	51. Prevent Global d.d., Slovenj Gradec
41. Grammer Automotive Slovenija d.o.o., Slovenj Gradec	52. Riko d.o.o., Ljubljana
42. Helios d.o.o., Domžale	53. Smart Com d.o.o., Ljubljana
43. Iskra EMS d.o.o., Kranj	54. Štore Steel d.o.o., Štore
44. Iskra Mehanizmi d.d., Koper	55. Tab d.d., Mežica
45. Johnson Controls – NTU d.o.o., Slovenj Gradec	56. Talum d.d., Kidričevo
46. KGL d.o.o., Litija	57. TVM d.o.o., Maribor
	58. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za elektrotehniko, Ljubljana

Vir: Internetna stran grozda

Pogoji za vstop novega podjetja v grozd so (ACS - Automotive cluster of Slovenia, 2003):

- gospodarska družba mora biti neposreden dobavitelj modulov in komponent avtomobilski industriji ali sinergijsko pomemben dobavitelj strojne opreme, orodij oz. izvajalec razvojno-raziskovalnih, proizvodnih, logističnih, svetovalnih in drugih storitev dobaviteljem avtomobilske industrije,
- podjetja morajo imeti uveden sistem za zagotavljanje kakovosti, pridobljene morajo imeti osnovne certifikate avtomobilske industrije (QS 9000 in VDA 6.1) oz. morajo biti v fazi njihovega pridobivanja,
- podjetje mora imeti pridobljene reference z dobavami kateremu od evropskih proizvajalcev vozil ali velikim sistemskim dobaviteljem,
- podjetje mora razpolagati s primerno tehnično opremljenostjo in s tehnološko in razvojno intenzivnostjo svojih proizvodov in procesov,
- podjetje mora v svoji podskupini dejavnosti dosegati vsaj povprečne ekonomske rezultate v produktivnosti, v deležu proizvodnje za izvoz in bruto dodani vrednosti na zaposlenega.

Podjetja – članice morajo redno plačevati prispevek za poslovanje za letno obdobje. Ob vstopu v grozd mora gospodarska družba plačati enkratno pristopnino, ki znaša 2,5 zneska letne članarine. Prav tako se mora obvezati, da bo izpolnjevala dodatne finančne obveznosti za skupne infrastrukturne projekte oz. za razvojne aktivnosti, ki jih sprejme skupščina v letnem programu dela in v finančnem načrtu.

4.6. RAZVOJNI PROJEKTI

Glavne aktivnosti se poleg razvoja sistema ACS kot osrednje komunikacijske točke odvijajo na **skupnih infrastrukturnih projektih**. Predlagane projekte potrjuje pristojni organ Programski svet ACS, ki se sestaja enkrat letno. Avtomobilski grozd je zelo fleksibilen in odprt, saj v projektih poleg članov grozda sodelujejo tudi **zunanji člani**. Projekti so razdeljeni na naslednje vsebinske sklope:

1. informatika,
2. promocija,
3. identifikacija razvoja raziskovalnih projektov in dobaviteljske verige,
4. skupna razvojno-raziskovalna in kakovostna infrastruktura,
5. usposabljanje in izobraževanje,
6. kakovost in poslovna odličnost.

- **Informatika**

S tem projektom je vzpostavljena infrastruktura za delovanje grozda z vzpostavitvijo mreže med člani, med drugimi posredno ali neposredno vključenimi organizacijami in med širšo javnostjo. Tu so oblikovane:

- baze informacij o tehnologijah, ki so na razpolago pri vseh članih grozda,
- baze in povezave z bazami podatkov o slovenskih znanstvenih, raziskovalnih, strokovnih in svetovalnih institucijah,
- baze podatkov o možnosti koriščenja skupne razvojno-raziskovalne opreme in opreme za kakovost,
- baze inovativnih procesov, identifikacijo novih razvojnih projektov in drugo in
- baze podatkov o dobaviteljski mreži za proizvodnjo in storitve.

- **Promocija**

Podjetja v grozdu nastopajo na trgu kot celota. Grozd za svojo večjo prepoznavnost uporablja razne medije, interno oglaševanje in spletno stran. Obvezna je priprava informativnega gradiva o industriji dobaviteljev avtomobilske industrije, predstavitvenega kataloga ponudbe proizvodov in storitev članov grozda na spletni strani in v tiskani obliki.

- **Skupna razvojno-raziskovalna in kakovostna infrastruktura**

Cilji in poslanstvo tega projekta so (ACS - Automotive cluster of Slovenia, 2003):

- evidentiranje razpoložljive razvojno-raziskovalne infrastrukture pri članih grozda,
- kreiranje baze podatkov o skupni razvojno-raziskovalni infrastrukturi,
- iskanje možnosti skupnih investicij,
- združevanje skupne razvojno-raziskovalne infrastrukture v skupne razvojne projekte,
- določanje pravil koriščenja skupne razvojno-raziskovalne infrastrukture,
- spoznavanje med člani projektne skupine.

- **Skupni razvojno-raziskovalni projekti in dobaviteljske verige**

Podjetja morajo neprestano identificirati oz. podajati svoje predloge za razvojno-raziskovalne projekte. S temi predlogi se je grozd kot celota v letu 2003 prijavil na javni razpis za dodeljevanje razvojnih spodbud na MG. Vsi, ki so vključeni v to igro, morajo sprejeti njena pravila. Za dobaviteljsko verigo je grozd ob ustanovitvi naredil popis in kartiranje članov v mapi slovenskih dobaviteljev v industriji vozil in sprožil proces povezovanja v verigi vrednosti. Posledično se je povečala nabava pri članih grozda in izboljšala se je pokritost ciljne mape dobaviteljev.

- **Usposabljanje in izobraževanje**

Zahtevnost trga avtomobilske industrije in hitro spreminjajoče se tržno okolje zahteva vedno nova znanja, nove ideje in kvalitetno opravljeno delo, da se zagotovi dolgoročna možnost obstoja podjetij in s tem tudi suverenost zaposlenih v njih. Za dobro usposobljenost pa so potrebna kvalitetna znanja, ki jih je treba neprestano izpopolnjevati in nadgrajevati.

Grozd nudi podjetjem veliko pomoč, vendar lahko člani pričakujejo tudi pomoč s strani zunanjih izobraževalnih in raziskovalnih institucij. V okviru grozda deluje projektna skupina Usposabljanje in izobraževanje, katere aktivnosti temeljijo na raziskavah potreb članov grozda po usposabljanju in izobraževanju. Njen program za obdobje 2002 - 2004 izhaja iz nakazanih izobraževalnih potreb članov, sestavljen pa je iz štirih tematskih sklopov:

- izobraževanje in usposabljanje na specifičnih področjih za avtomobilsko industrijo,
- izobraževanje in usposabljanje na področjih, ki so potrebna za funkcioniranje grozda ACS in ostalih projektnih skupin,
- splošne strokovne teme (tuji jeziki, priprava poslovnega načrta, managerska znanja, komuniciranje, vodenje, motivacija, trženje, nabavni procesi),
- specializirana strokovna področja (strojništvo, konstrukcija, tehnologija, energetika, elektrotehnika in hidravlika, elektronika in avtomatizacija, krmiljenje, motorji, informatika in ostalo).

Doslej izvedene izobraževalne oblike so odraz izkazanih skupnih potreb članov na področju avtomobilske industrije.

Projektna skupina je svoje delo zastavila zelo optimistično in na daljši rok. Na svojih sestankih načrtuje kratkoročne cilje in pripravlja delavnice, seminarje in konference. V letu 2004 je zaradi velikega obsega dela, ki ga je zahtevala priprava in organizacija posameznih dogodkov, k sodelovanju povabila še zunanjo izobraževalno institucijo. Ta ji pomaga pri operativnih pripravah, vsebine izobraževalnih programov pa še naprej določa projektna skupina. Pri tem je velike vrednosti medsebojna izmenjava izkušenj med samimi člani skupine, ki predstavljajo kadrovsko jedro slovenske avtomobilske industrije in med samimi udeleženci posameznih strokovnih srečanj.

Zadostno vlaganje v znanje in v razvoj zaposlenih ter aktivna izmenjava znanja in izkušenj pa so že osnovna smernica in zapoved podjetjem slovenske avtomobilske industrije, ki se na svetovnem trgu soočajo s konkurenco "brez milosti". Prizadevanja v tej smeri pa se morajo še povečevati.

- **Kakovost in poslovna odličnost**

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

Aktivnosti tega projekta so (ACS - Automotive cluster of Slovenia, 2003):

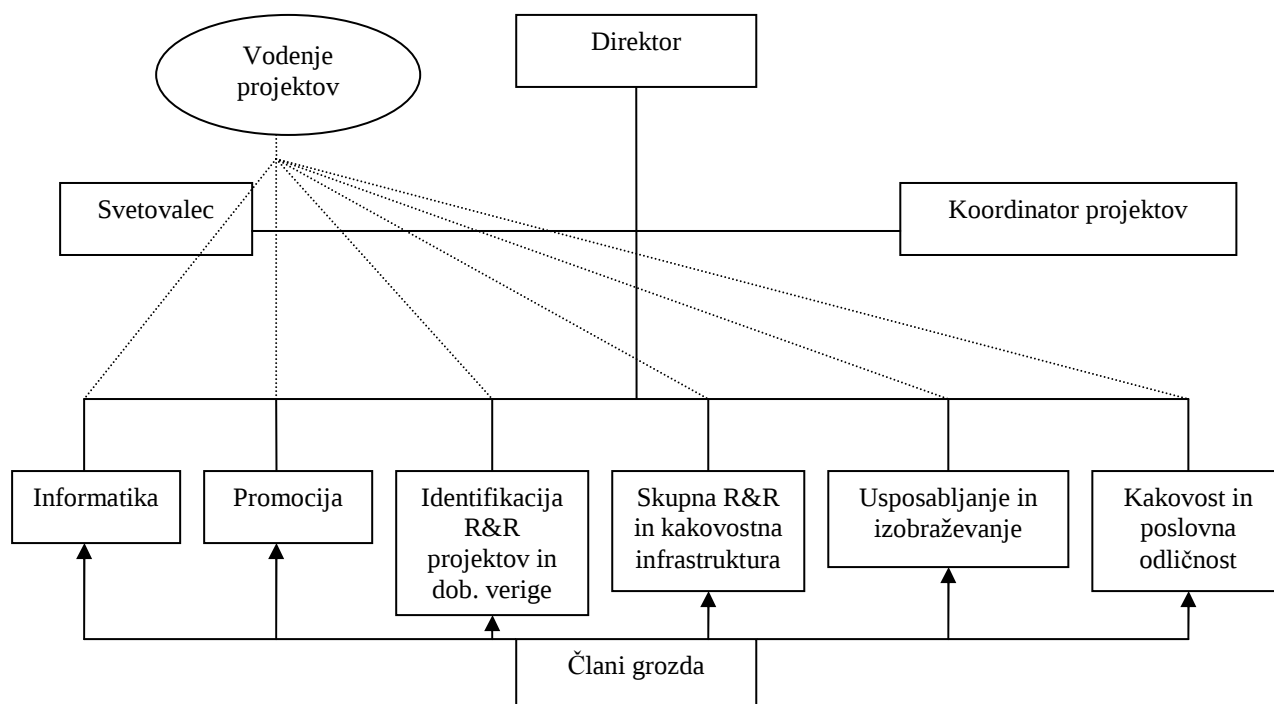
- Izdelava skupnega Priročnika za dobavitelje; z ustrežanjem zahtevam tega priročnika je podjetje lahko dobavitelj vsem članicam grozda. Priročnik omogoča skupno izobraževanje dobaviteljev ter olajša in poceni izdelavo programske opreme za spremljanje kakovosti dobaviteljev.
- Identifikacija potrebnih znanj s področja kakovosti in poslovne odličnosti.
- Izdelava seznama zahtev in potrebnih dokumentov za posamezne faze razvojnih projektov grozda, ki imajo dosjeje razvoja izdelka izdelane tako, kot jih zahteva avtomobilska industrija. S tem je zagotovljena kakovost končnega novega izdelka.
- Samoocena podjetij v grozdu; nekatera podjetja že sodelujejo pri samoocenjevanju v okviru Slovenske nagrade za poslovno odličnost. Eden izmed strateških ciljev ACS je tudi doseganje poslovne odličnosti.
- "Benchmarking" podjetij v grozdu; potrebna je nenehna primerjava pristopov in rezultatov med podjetji z namenom postati odlično podjetje v evropskem merilu.
- Identifikacija potrebne programske opreme za podporo kakovosti in poslovne odličnosti.

Visoko usposobljeni strokovnjaki slednjih projektov so s svojim kreativnim delom in s požrtvovalnostjo pripomogli k hitrejšemu, učinkovitejšemu in skupno uspešnejšemu razvoju in tudi k premostitvi velikega razkoraka pri prenosu znanja v gospodarsko in raziskovalno sfero. Raziskovalne institucije pri tem pridobivajo najsodobnejšo opremo in sodelujejo na konkretnih razvojno-raziskovalnih projektih. S skupnimi razvojno-raziskovalnimi projekti se rešuje problematika prenosa znanja s področja nosilcev znanja k porabnikom znanja – podjetjem - in obratno. Članice razvijajo skupne proizvode. To sodelovanje se kaže v sposobnostih uvajanja neprestanih izboljšav v tehnologiji, v razvoju novih materialov, v notranji organizaciji in v stalnem prilagajanju spremenjenim razmeram na globalnem trgu. Navedeno spremlja izobražena in motivirana delovna sila. Podjetja se učijo drugo od drugega, kar kaže na visoko stopnjo zainteresiranosti skupin za pridobitev konkurenčnega položaja na današnjem nestabilnem trgu.

V letu 2002 so se izvajali nekateri razvojno-raziskovalni projekti (ohišje žarilne svečke itd.). V okviru programskega sveta so bile sprejete usmeritve za skupne razvojno-raziskovalne projekte in za organizacijo podskupin (virtualnih podjetij).

Skupni infrastrukturni projekti so v drugi polovici leta 2003 prešli v fazo zaključevanja. Vzpostavljeni so bili osnovni infrastrukturni pogoji za delovanje ACS in odpravljene vse identificirane pomanjkljivosti, ugotovljene med delovanjem ACS. Nadaljevale so se aktivnosti razvoja skupnega informacijskega sistema, ki naj bi odpravil težave med komuniciranjem članov ter omogočil dostop do dokumentacije razvoja grozda in do drugih baz, ki so v fazi razvoja. Velik del aktivnosti je bil posvečen promociji na tujih trgih.

Slika 9: Organizacijska shema za izvajanje projektov



Vir: Letno poročilo 2003

4.7. RAVNANJE Z LJUDMI

Skladno z načelom racionalnosti in z obsegom poslovanja je zaposlovanje potekalo istočasno s potrebami. V sredini leta 2002 je bil v ACS zaposlen 1 delavec za nedoločen čas in 1 delavec pogodbeno za določen čas (direktor). Zaradi povečanega obsega poslovanja in za vodenje skupnih projektov ACS so zaposlili še 5 delavcev za dopolnilni delovni čas (do 33%), ki so bili sicer polno zaposleni pri matičnih organizacijah (članicah ACS). Za izvajanje administrativno-tehničnih nalog, za vnos in ažuriranje podatkov sta bila za krajše ali daljše obdobje angažirana še dva študenta. V letu 2003 so v ACS zaposlili še 1 delavca za nedoločen čas in 1 delavca pogodbeno kot zunanega svetovalca. V letu 2003 so bili poleg 1 študenta za izvajanje administrativno-tehničnih nalog, za vnos in ažuriranje podatkov angažirani še dodatni 3 študentje, ki so izvajali enostavna tehnična opravila, namenjena za dogodke promocije ACS.

Za tovrstne zaposlitve so bila pridobljena soglasja matičnih organizacij. Zaposlovanje navedenih vodij projektov je potekalo skladno z določili Zavoda za zaposlovanje. Izpolnjen je bil pogoj VII. in VIII. stopnje strokovne izobrazbe za zaposlene.

Izobraževanje je zelo važna naloga stimulativnega pomena za učinkovitejše izvajanje opravil posameznega zaposlenega in za uspešnejše timsko delo. Obseg ponudbe izobraževanja s področja razvoja grozdov je relativno majhen, zato so bile izrabljene možnosti izobraževanja na področjih, ki posredno vplivajo na dejavnost grozdenja.

4.8. NAČRTOVANI RAZVOJ

Ob pospešeni organski rasti grozda ACS, ob poglobljanju mrežnega delovanja (skupne predstavitve proizvajalcem vozil, medsebojno poznavanje tehnologij oz. storitev in njegova izraba za razvojno, proizvodno in tržno sodelovanje, čezmejno oz. tehnološko sodelovanje s partnerji v Evropski uniji, investiranje razvojnih in sistemskih dobaviteljev v proizvodnjo modulov in sistemov s partnerji v Sloveniji) bo za 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 najboljše dobavitelje s svetovnega nabavnega trga), in so: kakovost, inovativnost, tehnologija, logistika, storitve (servisi), konkurenčnost in fleksibilnost dobaviteljev.

Dobaviteljem se odpirajo tudi nove priložnosti s pospešenim **prelaganjem kompetenc s proizvajalcev vozil na dobavitelje**. Ta proces zmanjševanja deleža razvoja modulov in integracije dobaviteljev nižjih stopenj vgradnje OEM na dobavitelje poteka pospešeno. Od dobaviteljev zahtevajo visoko inovativnost in obvladovanje stroškov, ob intenzivnem investiranju v tehnologijo oz. v proizvodne in storitvene procese in v mehke razvojne dejavnike. Priložnosti za razvoj dobaviteljske industrije nudijo tudi prvenstvene razvojne zahteve kupcev vozil: individualizacija vozil, informacijska tehnologija, varnost in udobje, varovanje okolja.

V teh pogojih bo ACS razvijal in prilagajal svojo strukturo in aktivnosti, deloval pa bo predvsem kot inovativni grozd. Upoštevati bo moral tudi prognosticirana tržna gibanja na trgu vozil, ki obetajo marginalno rast v zahodni Evropi, na Japonskem in drugod. Rastoči trg se pojavlja v vzhodni Evropi, Aziji in zlasti na Kitajskem. Grozd ACS bo s spremljanjem dogajanj na globalnem in bližnjem okolju avtomobilskega sektorja in z izvajanjem skupnih in dopolnilnih razvojnih aktivnosti odpiral svojim članom nove razvojne in tržne priložnosti in zmanjševal tveganja tržnih in tehnoloških primerov v prihajajočem obdobju.

Načrti za prihodnost:

- Prihodnost vidijo v inovativnih izdelkih, proizvedenih v sofisticiranih, fleksibilnih tehnoloških procesih, ki jih bo spremljala racionalna logistika.

- Računajo na več skupnih razvojnih projektov, ki bi jih spodbudili evropski regionalni skladi in drugi viri Evropske unije in Slovenije in s katerimi bi večali sposobnosti za proizvodnjo kompleksnejših proizvodov – modulov in sistemov.
- Za mala in srednja podjetja v ACS bodo pomembne večje naložbe v proizvodnjo kompleksnih proizvodov, ki jih sama oz. v manjših podjetjih s proizvajalci vozil pripravljajo oz. izvajajo nekatera večja podjetja v grozdu.
- V medgrozdovskem sodelovanju želijo izpostaviti mrežo v jugovzhodni Evropi. Na teh trgih nosilni grozdi računajo na plasma tehnologije svojih članov in ponujajo raziskovalne in izobraževalne storitve svojih univerz in visokih šol. ACS si je pridobil primeren položaj v takšni mreži z izpeljanimi aktivnostmi za povečanje medsebojnih kooperacij. (Finance, 2005, str. 23)

Konkurenčnost članov bo v prihodnosti odvisna od zmožnosti razvoja novih proizvodov in od storitev, ki jih bodo razvila in trgu ponudila ne samo obstoječa, temveč tudi nova dinamična podjetja.

4.9. SWOT ANALIZA

V začetni fazi razvoja grozda so obstajale ovire, kot so nezaupanje med člani, nepoznavanje koncepta grozda, nizek obseg prenosa znanja med akademsko sfero in gospodarstvom, šibko prepričanje v učinkovitost grozdenja na dolgi rok, in vse to je slabo vplivalo na motivacijo članov pri skupnem delu na skupnih projektih. Na vse to je slabo vplivalo tudi šibko sodelovanje vrhnjega managementa. Vendar se trenutno ACS nahaja v fazi rasti in razvija se pospešeno poglobljanje sodelovanja med člani. Tu naj omenim **Policentrični tehnološki center** (v nadaljnjem besedilu PTC), ki bo povezoval razpršeno infrastrukturo slovenske avtomobilske industrije in s tem okrepil njeno vlogo v mednarodnem okolju. V tej fazi se sodelovanje med številčnejšimi člani pogloblja. Povečuje se obseg znanja, ki ga uporabljajo v mednarodnem okolju in pogloblja se investicijska aktivnost. Vse to je omogočal PTC. To je mednarodni inovativni sistem, ki povezuje gospodarsko, akademsko in vladno sfero in predvideva policentrični razvoj razvojno- raziskovalne dejavnosti. Grozd se bo s tem centrom lahko razvil na lokalni, regionalni, državni in mednarodni ravni. Projekt podpira tudi MG, ki mu je namenilo 1,7 milijarde SIT. V tem centru sodeluje devet podjetij (AET d.o.o., Tolmin, 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 Tadis d.o.o.) in tri razvojno-raziskovalne ustanove (Fakulteta za strojništvo in Naravoslovnotehniška fakulteta Univerze v Ljubljani in Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko Univerze v Mariboru). Člani tega konzorcija bodo po vsej Sloveniji ustanovili konkurenčne lokacije, ki bodo prenašale znanje iz akademske v gospodarsko sfero in spodbujale kreativnost, konkurenčnost, na znanju temelječo družbo in ponujale nove zaposlitvene možnosti. S tem bodo doseženi večji sinergijski učinki na področju raziskav in razvoja. Poudarek je na postavitvi na znanju temelječe mrežne organizacije,

ki bo posebej poskrbela za vključevanje akademske sfere v razvoj in raziskave posameznih podjetij.

Vsi, ki so partnerji v razvojno-raziskovalnih projektih, so priznana podjetja, ki so se na domačem in tujem avtomobilskem trgu uveljavila kot razvojni in sistemski dobavitelji najzahtevnejšim kupcem. PTC bo na voljo vsem domačim in tujim podjetjem z velikim tržnim potencialom in tudi akademski sferi. S svojim delom bodo pripomogli k temu, da se bodo domači proizvajalci avtomobilskih delov kot razvojni dobavitelji še bolj uveljavili v mednarodnem konkurenčnem okolju avtomobilske industrije, da bodo lahko proizvajali izdelke z višjo stopnjo sestavljenosti in z višjo dodano vrednostjo. Tu bo grozd igral vlogo koordinatorja. Dušan Bušen, direktor ACS, je pojasnil, da se je grozd znašel z vstopom v Evropsko unijo pred novimi razvojnimi priložnostmi in pod konkurenčnimi pritiski. Nadaljnji razvoj bo temeljil na inovacijah, na obvladovanju stroškov in na razvoju novih trgov. Glavna vizija grozda je, da s svojimi člani postane razvojno intenzivna in zanesljiva mreža dobaviteljev za globalne proizvajalce vozil. Želja je prodajati izdelke in storitve z visoko stopnjo sestavljenosti in z visoko dodano vrednostjo.

Grozd je v dosedanjem razvoju deloval na področju skupnega trženja oz. promocije in internacionalizacije. Povezoval se je s proizvajalci vozil in s sistemskimi dobavitelji. Za razširitev razvojnih in proizvodnih kooperacij članov grozda se je grozd povezal z avtomobilskimi in komplementarnimi grozdi. Velik poudarek so dali medsebojni komunikaciji in povečanju prepoznavnosti ACS. Skupni informacijski sistem je prvi uspeh grozda, ki zagotavlja in podpira komunikacijo in dostop do podatkovnih baz. Vsakoletne poslovne konference združijo proizvajalce, sistemske dobavitelje in ponudnike razvojno-raziskovalnih storitev. Te konference pomembno pripomorejo k povečanju prepoznavnosti in ugleda Slovenije in njene avtomobilske industrije. Na področju raziskovanja in razvoja je grozd dosegel prve rezultate in izpostavil projektno sodelovanje pri večjih razvojno-investicijskih projektih, kot je PTC. Skupno vlaganje v izobraževanje in kadre sledi zaradi hitrih sprememb v avtomobilski panogi potrebam članstva.

ACS si prizadeva izkoristiti že vzpostavljene povezave s proizvajalci in s sistemskimi dobavitelji in sklenjene sporazume na hitro rastočih trgih. Internacionalizacija je potrebna za povečanje razpoznavnosti ponudbe in potencialov slovenskega dobaviteljskega parka pri kupcih in za odpiranje možnosti članom za vstopanje v nove razvojne in proizvodne kooperacije in dobave. Pri tem je pomembno tudi vzdrževanje stika članov s konkurenco in z najnovejšimi dosežki tehnike in tehnologije, ki jo ta uveljavlja pri kupcih. Koristno je sodelovanje članov na poslovnih konferencah, izmenjava obiskov v podjetjih, povezave med grozdi in medsebojna podpora pri vzdrževanju stikov članov (V okviru ACS nastaja Policentrični tehnološki center, 2005, str. 22-23).

ACS je razvil svojo skupno strategijo, ki je postati razvojno intenzivna zanesljiva mreža dobaviteljev v avtomobilski industriji. Ko je bila v ACS postavljena strategija, so bili opredeljeni

nekateri strateški cilji za dolgoročno obdobje do leta 2008. V tem času jih na letnem nivoju spremljajo.

Tabela 8: SWOT analiza ACS, 2005

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
• člani se udeležujejo aktivnosti ACS. Danes člani najbolj izkoriščajo prednosti skupne promocije, udeležbe na raznih tehnoloških borzah in podjetniških srečanjih za pospeševanje sodelovanja med samimi člani, med člani in med določenimi proizvajalci vozil in sistemskimi dobavitelji. • v okviru ACS potekajo drugi infrastrukturni projekti, ki sem jih že opisala: - o »Projekt usposabljanja in izobraževanja« na področjih, specifičnih za avtomobilsko industrijo, - o »Projekt kakovosti in poslovna odličnost«, ki služi za spodbujanje podjetij, da sodelujejo v okviru poslovne kulture, in je namenjen izdajanju priročnikov za dobavitelje članov v grozdu; - o Uvajanje optimizacije dobaviteljske verige, kjer prihaja do določenih skupnih nabav za članstvo; - o Skupni informacijski sistem, ki deluje na intranetni platformi in je sestavljen iz dveh delov, iz komunikacijskega in informacijskega dela za delo v grozdu, vsi dokumenti se nahajajo v enem sistemu; - o Pomembna je »projektna« pisarna, kjer se sprejemajo vsi projekti grozda, v pisarni so dostopni vsi dokumenti o tehnologijah, o povpraševanjih, o ponudba, o kupcih, o dobaviteljih itd.	• premajhna angažiranost, predvsem manjših podjetij, za dela v grozdu, • omejitve v kadrovskih potencialih: oseba na več funkcijah težko izkoristi prednosti delovanja grozda nasproti potencialnim partnerjem v grozdu in navezovanju potencialnih poslovnih in kooperacijskih stikov podjetij v drugih grozdih oz. z drugimi podjetji, • premalo sodelovanja podjetij v grozdu: avtomobilski grozd je zelo širok in vključuje večje število panog, kot so kovinsko-predelovalna, orodjarstvo, tekstil, kemija, industrija motornih vozil in ostale panoge. Na začetku je bilo zelo težko dobiti število podjetij za delo na projektih.
<i>Priložnosti</i>	<i>Nevarnosti</i>
• izzivi se kažejo na delu na skupnih evropskih projektih, • na nivoju skupnih avtomobilskih platform v Evropi, • sodelovanje v mrežah evropskih avtomobilskih grozdov, • sodelovanje pri informiranju platforme za sodelovanja avtomobilskih dobaviteljev srednje in jugovzhodne Evrope, kjer ima grozd vodilno vlogo, • aktivno sodelovanje pri ustanovitvi grozda v Srbiji, • aktivno sodelovanje z AC BIH.	• Za ACS kakšne potencialne nevarnosti ni, ker je bistvo grozda v sodelovanju in konkurenčnosti. ACS uporablja izkušnje drugih grozdov z optimizacijo njihovega delovanja z ostalimi grozdi, po drugi strani pa z ostalimi grozdi sodelujejo na skupnih projektih. Po eni strani prihaja do konkurence, po drugi strani pa do sodelovanja.

Vir: Intervju s Dušanom Bušenom, dokumentacija ACS

5. PREDSTAVITEV TREH IZBRANIH PRIMORSKIH PODJETIJ V GROZDU

Omenila sem že, da ACS sestavlja 58 članov. Izbrala sem si tri izmed njih in jih bom predstavila in analizirala. Ta so: Iskra Avtoelektrika d.d., Šempeter pri Gorici, TT Okroglica d.d. in AET d.o.o., Tolmin.

5.1. PREDSTAVITEV ISKRE AVTOELEKTRIKE D.D.

5.1.1. Značilnosti podjetja

Podjetje Iskra Avtoelektrika d.d. je globalna dobaviteljica zaganjalnikov in generatorjev za motorje z notranjim izgorevanjem, avtonomno napajanih enosmernih električnih pogonskih sistemov in drugih zahtevnejših komponent za avtomobilsko industrijo, kot so: vžigalne tuljave, tlačni ulitki iz lahkih zlitin, plastični in hladno kovani deli. Te programe dopolnjujeta še tehnološki razvoj in proizvodnja posebne opreme in orodij.

Vizija podjetja je ustvariti trajnostni razvoj. Z lastno blagovno znamko želi biti med vodilnimi dobavitelji. Iskra Avtoelektrika d.d. sledi načelom, ki zagotavljajo višjo rast prodaje in višjo dobičkonosnost, kot jo predvideva strateški načrt, in ohranjanje delovnih mest.

Iskra Avtoelektrika d.d. je ena največjih slovenskih industrijskih družb, saj je v njej več kot 1500 zaposlenih. V celotnem koncernu, vključujoč družbe v Sloveniji in v tujini, pa zaposluje preko 2000 ljudi. Podjetje se ukvarja z razvojem, s proizvodnjo in trženjem z lastno proizvodnjo na globalnem trgu in v prodajno-logistični mreži, v kateri s pomočjo industrijskih odjemalcev trži tudi širok izbor proizvodov za drugo vgradnjo. Inovativnost, trajni razvoj, visoka kakovost in razvojni podporni odjemalci so znaki prepoznavnosti, ki temeljijo na kompetentnih ljudeh in na fleksibilnih procesih. Sami ustvarjajo 99% prodaje osnovnega programa na razvitih trgih Evropske unije, Severne in Južne Amerike in drugih razvitih trgih sveta. Družba se razvija v rastoče globalno podjetje. Njen cilj je poleg ohranitve položaja izvoznega podjetja tudi približanje kupcem na globalnih trgih z lokalno prisotnostjo. Ustanovili so mrežo proizvodnih in trgovskih družb doma in v svetu. Kakovost ima v družbi poseben pomen, saj je bila Iskra Avtoelektrika d.d. prva v branži, ki je pridobila certifikat na osnovi standardov kakovosti ISO 9001 in kasneje QS-9000. V vseh poslovnih procesih in organizacijskih enotah načrtujejo, izvajajo, vzdržujejo in nadzorujejo udejanjanje načel vodenja kakovosti, da bi presegli pričakovanja odjemalcev in drugih deležnikov. S tem izboljšujejo doseganje ciljev kakovosti in zagotavljajo uspešnost sistema vodenja kakovosti. V letu 2004 so poslovnik kakovosti prilagodili standardu ISO/TS 16949.

Iskra Avtoelektrika d.d. proizvaja in prodaja vse proizvode za okolje prijazen način. Pri obravnavanju funkcionalnosti, kakovosti in ekonomičnosti izdelkov pretehtajo vedno tudi okoljske vidike.

Temeljna strategija je strategija rasti, ki temelji na zadovoljstvu odjemalcev in na globalizaciji. V bodočnosti želi podjetje povečati razvojno podporo odjemalcem in dodano vrednost. Družba želi v prihodnosti zagotoviti:

- rast s pospeševanjem prodaje novih proizvodov pri obstoječih in novih odjemalcih in z globalizacijo poslovanja,
- ohranjanje večje fleksibilnosti in odzivnosti z obvladovanjem poslovnih procesov, z izvajanjem načel proizvodnje svetovnega razreda v procesih izvedbe naročila, z učinkovito informacijsko-tehnološko podporo in s fleksibilnim angažiranjem vseh virov,
- povečevanje razvojne podpore odjemalcem in inovativnosti z vlaganjem v ljudi (izobraževanje) in v razvojno-raziskovalno infrastrukturo, s pospešenim povezovanjem z zunanjimi razvojno-raziskovalnimi institucijami in z ustvarjalnim sodelovanjem zaposlenih, dobaviteljev in odjemalcev.

5.1.2. Kratka zgodovina podjetja

Družba je bila ustanovljena leta 1956 v okviru kranjske Iskre. Takrat se je začela proizvodnja avtoelektričnih delov. Sledilo je obdobje hitre rasti. Družba se je začela širiti na domači in tuji trg. Poleg proizvodnje so se začela razvijati tudi ostala področja. Danes v podjetju obvladujejo celoten poslovni proces od raziskav in razvoja do proizvodnje, marketinga in prodaje. Ko se je Slovenija osamosvojila, je družba doživljala hude čase, saj bi lahko čez noč izgubila domači trg. Krizo je premagala z usmeritvijo na tuje trge. Hitro je nadgrajevala prodajni program. Iz majhne proizvodnje avtomobilskih električnih delov je podjetje razvilo široko ponudbo asortimenta proizvodov, ki zadovoljujejo potrebe kupcev na področju alternatorjev in zaganjalnikov. Znanje, s katerim podjetje razpolaga, omogoča, da na trgu ponuja različne komponente, ki temeljijo na izbranih tehnologijah, različna orodja in posebno opremo.

5.1.3. Opis dejavnosti podjetja

Raziskovalno-razvojna dejavnost je sledila strateškim poslovnim in programskim usmeritvam družbe in skupine. Proizvodi in sistemi so sodobno zasnovani in okolju prijazni in se odlikujejo po visokih izkoristkih, po specifičnih močeh in po zanesljivosti delovanja tudi v najzahtevnejših razmerah delovanja in uporabe.

Družba si prizadeva zadovoljiti potrebe in pričakovanja svojih kupcev. Ta prizadevanja temeljijo na najsodobnejši raziskovalno-razvojni opremljenosti. Z visoko usposobljenim in motiviranim osebjem, s stalnim izobraževanjem in z nenehnim tesnim partnerskim sodelovanjem s strankami in poslovnimi partnerji, institucijami znanja, univerzami in instituti dosega podjetje učinkovitost in razvoj. Proizvodi so natančno prilagojeni specifičnim potrebam posameznih strank, željam in pričakovanjem, saj so v njih vgrajene najsodobnejše znanstveno-tehnološke rešitve. Iskra Avtoelektrika d.d. ponuja strankam sodobne proizvode, ki kakovostno in cenovno konkurenčno zadovoljujejo njihove potrebe. Z upoštevanjem najsodobnejših tehničnih, zdravstvenih in okoljevarstvenih standardov, direktiv in zakonov podjetje s pomočjo sodobnih raziskovalno-razvojnih orodij obvladuje optimiranje kakovosti proizvodov in stroškov časa od ideje do realizacije prvih vzorcev in proizvodov na trgu, predvsem pa dobro prepozna potrebe in pričakovanja kupcev.

Temelj poslovanja družbe je procesni pristop. Poslovni procesi imajo velik vpliv na zadovoljstvo kupcev, na doseganje ugodnih poslovnih rezultatov in na uresničevanje strateških ciljev. V letu 2000 je bil procesni pristop temeljito prenovljen. Ključne procese so razdelili na ključne bistvene procese, ki dodajajo vrednost za odjemalce, in na ključne podporne procese, ki jih izvajajo v podporo bistvenim procesom in poslovanju na sploh. Družba nenehno gradi prodajno mrežo na osnovi zunanjih družb in pooblaščenih distributerjev, zahvaljujoč obvladovanju trga, približevanju informacij in kakovostnim storitvam odjemalcev. Družba želi izboljšati svojo dostopnost in odzivnost v vseh fazah poslovnega procesa in kupcem nuditi popolne informacije in celovito podporo. Organizirana servisna dejavnost ponuja odjemalcem tehnično in servisno podporo pri vgradnji, uporabi in servisiranju izdelkov.

Družba veliko vlaga v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih, v posodabljanje in širjenje orodij in opreme za računalniško konstruiranje, v modeliranje in optimiranje proizvodov, v hitro izdelavo prototipov, v meritve in trajne teke različnih pogonskih sistemov, alternatorjev in zaganjalnikov, vlaga pa tudi v opremo za preizkuse odpornosti proizvodov proti povišani temperaturi in prahu. Tehnologija, ki jo uporabljajo v proizvodnji, je ključnega pomena za ohranjanje konkurenčnosti. Primernost proizvodov ocenijo po njihovi funkcionalnosti, enostavni uporabi, po vzdrževanju, učinkovitosti, vplivu na okolje in v fleksibilnosti. Družba uporablja podprocese, ki z ustrezno metodologijo načrtovanja omogočajo uvajanje novih tehnologij zaradi osvajanja novih izdelkov oz. zamenjavo zaradi neprimernosti (iztrošenost, tehnološka zastarelost), spremljanje stanja med uporabo in odločanje o izločitvi, ko sredstva niso več primerna za uporabo.

Strateški cilji Iskre Avtoelektrike d.d. so:

- globalizacija nabavnih virov, pri čemer si pomagajo tudi z uporabo dobaviteljskih verig odvisnih podjetij v tujini,
- izgradnja (vzgoja) sistemskih dobaviteljev, ki bodo zaradi specializacije sposobni vstopati v razvojne projekte podjetja, pri tem pa bodo z inovativnostjo pripomogli k znižanju tehničnih stroškov,

- izgradnja mreže dobaviteljev, ki bodo sposobni dobavljati materiale in podsestave zahtevane kakovosti po konkurenčnih cenah in ob pravem času,
- standardizacija nabavljenega blaga,
- nabava iz direktnih proizvodnih virov brez posrednikov,
- povečevanje deleža direktnih dobaviteljev in dobav,
- izbira dobaviteljev in nabavnih materialov, ki upoštevajo smernice o zmanjševanju obremenitve okolja.

S strateškimi cilji želi družba zmanjšati število dobaviteljev in preoblikovati kooperante v dobavitelje in s tem ohraniti nabave strateških materialov. S tem želijo znižati transakcijske stroške in povečati učinkovitost dobaviteljskih verig. Družba ima jasno izdelano strategijo nabave. Pri izgradnji novih nabavnih trgov so se osredotočili na iskanje dobaviteljev, ki so sposobni ponuditi komponente višje stopnje integracije oz. takih, ki imajo komparativne prednosti, da bi jih bili sposobni izkoristiti v bodoče.

5.1.4. SWOT analiza

Iskra Avtoelektrika d.d. je imela oz. ima pomembno vlogo pri razvoju ACS. Tadej Vidic, član uprave za zaključne podporne procese podjetja, je definiral grozd kot skupino povezanih podjetji in podpornih, razvojnih in drugih organizacij, ki sodelujejo in si hkrati konkurirajo. Poslanstvo ACS je osrednja komunikacijska točka, ki združuje skupne informacije o področjih, zanimive za širše ali ožje skupine članov, predvsem na področjih, kjer si podjetja ne konkurirajo (marketing, promocije, izobraževanje, skupni nastop, razvoj). Na teh področjih ACS podpira, informira, združuje in spodbuja sodelovanje med njegovimi člani.

Cilji Iskre Avtoelektrike d.d. so:

- rast na globalnem trgu, na izbranih segmentih, kot so avtoelektrika za gospodarska vozila in enosmerni motorji za mobilno hidravliko,
- rast na komponentah, predvsem na hladno kovanih delih, aluminjastih vlitkih, plastičnih delih,
- z novim oddelkom s strateško poslovno enoto megatroniko vstopi v klasično avtomobilsko industrijo in
- večanje inovativnosti na področju rotacijskih strojev.

Sodelovanje med Iskro Avtoelektriko d.d. in ostalimi člani grozda ACS poteka na različnih nivojih. Sodelovanje pri projektih, nalogah ali aktivnostih lahko poteka med ljudmi na področjih razvoja, nabave, kakovosti itd.. Na nivoju vodenja poteka sodelovanje med večjimi podjetji, ki so člani grozda. Vsa ta sodelovanja so podprta z informacijsko tehnologijo, kjer se vsi podatki shranijo in dopolnijo. Na ta način se skuša izpostaviti skupna informacijska baza, iz katere se lahko črpajo različne informacije. To so informacije o tehnologijah, projektih, produktih itd..

Konkurenčne prednosti Iskre Avtoelektrike d.d. so:

- globalno sodelovanje v nekaterih nišah,
- visoka kakovost proizvodov po sprejemljivi ceni,
- velika razvojna tržna podpora in
- fleksibilnost podjetja.

Globalna strategija je slediti kupcem, ki se selijo na trge z nižjo ceno delovne sile, in prehod in iskanje cenejših nabavnih virov v deželah z nižjo ceno delovne sile. V prihodnjih letih ima Iskra Avtoelektrika d.d. za cilj intenzivno globalizacijo v trgovskem in proizvodnem smislu. Podjetje si želi zagotoviti na tujih trgih proizvodnjo in prodajo, išče pa tudi nove nabavne vire za pocenitev izdelkov.

Z vidika Iskre Avtoelektrike d.d. poteka v ACS sodelovanje z ostalimi člani grozda »demokratično«. Od prvega dne upoštevajo v grozdu, da ima vsaka družba en glas ne glede na njeno velikost. Vsak dobi pri upravljanju svoj del in ni koncentracije na velikih podjetjih. Res pa je, da imajo zahteve s strani večjih podjetij večjo težo kot tiste, ki prihajajo s strani manjših podjetij. V grozdu ne prihaja do zlorab. V prihodnosti Iskra Avtoelektrika d.d. ne pričakuje nobenih nevarnosti, kar zadeva odnos z ostalimi člani v grozdu.

Tabela 9: SWOT analiza sodelovanja Iskre Avtoelektrike d.d. v ACS

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
• večje sodelovanje na dobaviteljski verigi, • večji pretok informacij med podjetji, • razvoj novih proizvodov, • nastop na skupnih trgih in • izobraževanje na skupnih področjih.	• dolgoročne investicije v grozd (v nekaterih primerih bi bilo podjetje lahko samostojno in kartkoročno učinkovitejše).
<i>Priložnosti</i>	<i>Nevarnosti</i>
• intenzivnejše povezovanje višjih oz. nižjih struktur, da se bodo ljudje na teh nivojih s pomočjo informacijske podpore še bolje spoznali med podjetji, si bolj zaupali in dosegli boljše rezultate.	• odtok znanja iz podjetja, • zloraba informacij, • pritisk na stroške.

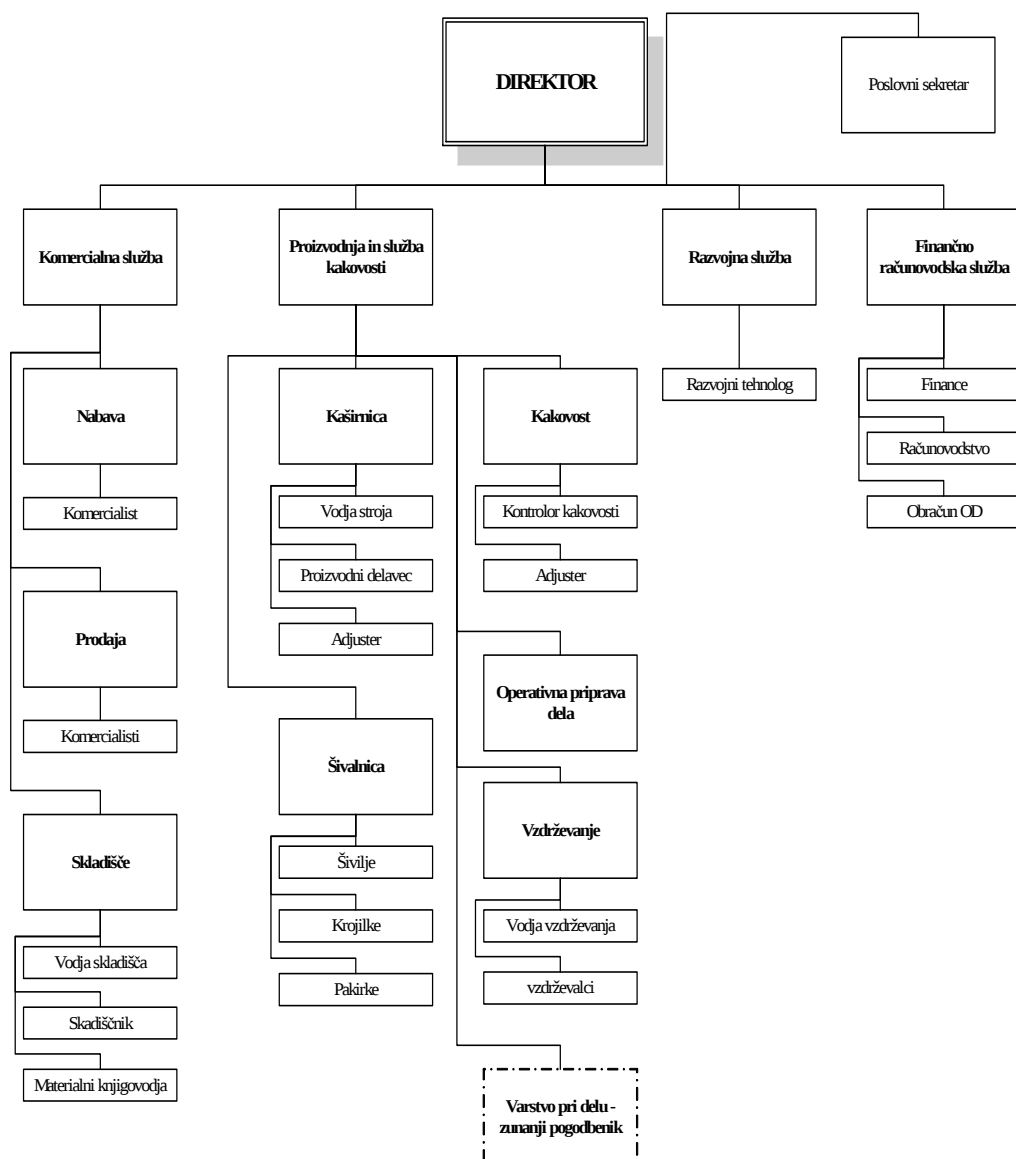
Vir: Intervju s Tadejem Vidicem

5.2. PREDSTAVITEV TT OKROGLICA D.D.

5.2.1. Značilnosti podjetja

TT Okroglica d.d. spada med srednje velika podjetja. Uprava družbe je enočlanska. Lastniki družbe sestavljajo nadzorni svet. En član je predstavnik notranjih lastnikov in zaposlenih, dva pa sta predstavnika zunanjih lastnikov.

Slika 10: Organizacijska ureditev podjetja



Vir: Interno gradivo podjetja

TT Okroglica d.d. je specializirano podjetje na področju kaširanja. Njegova ponudba sega na področja avtomobilske in kabelske industrije in vpojnih izdelkov. Podjetje proizvaja kakovostne izdelke in skuša z obvladovanjem novih tehnologij kaširanja proizvajati nove in boljše izdelke.

Podjetje se zaveda pomembnosti kakovosti poslovanja. V podjetju je zelo pomembna kakovost vseh poslovnih funkcij, s pomočjo katerih izdeluje kakovosten in konkurenčen izdelek in ga tudi na kakovosten način ponudi kupcu. Kakovost je rezultat timskega dela in prizadevanj vseh zaposlenih. To je proces stalnih izboljšav na vseh nivojih poslovanja. Odgovorno delo vseh zaposlenih zagotavlja kakovost in najnižje stroške, skrb za kakovost na celotni življenjski poti proizvoda in zadovoljstvo kupca. Sodelovanje z ostalimi podjetji poteka na področju avtomobilske in kabelske industrije in kaširanja. Sodelujejo tudi s kupci likalnih podlag.

5.2.2. Kratka zgodovina podjetja

Podjetje je leta 1957 ustanovil takratni bivši Občinski ljudski odbor Šempeter pri Novi Gorici z namenom omiliti problem nezaposlene ženske delovne sile, ki je bil v tistem času na tem območju zelo pereč. Podjetju TT Okroglica d.d., ki je ob ustanovitvi nosilo ime Tkalnica Dombrova, so bili dodeljeni prostori bivše Opekarne.

Začetek proizvodnega programa je obsegal proizvodnjo surovih bombažnih tkanin. Vodstvo podjetja je iz različnih tekstilnih tovarn nabavilo izločene mehanične statve in jih usposobilo za proizvodnjo. Prve štiri statve so začele obratovati leta 1957. Vse do leta 1961 so izvajali storitve tkanja za Tekstilno tovarno Ajdovščina. Od tedaj dalje so začeli razvijati lastno proizvodnjo. V začetku 1962 so kupili tiskarski stroj in začeli proizvajati prve tiskane bombažne zavese in pozneje še kuhinjske brisalke in vrečke za pralne praške.

V nadaljnjem razvoju se je proizvodni program razdelil na tri dele:

a) proizvodnja surovih tkanin: leta 1973 so kupili nove tkalske avtomate. Proizvodnjo surovih bombažnih tkanin so leta 1986 zaradi neustreznih širin in prevelikih stroškov dokončno ukinili.

b) proizvodnja konfekcijskih izdelkov: leta 1972 so začeli s proizvodnjo avtomobilskih prevlek. Proizvodnja tiskanih proizvodov pa je počasi upadala in so jo v začetku leta 1980 ukinili. Leta 1982 so razvili likalno podlogo, ki jo tudi še danes uspešno prodajajo, predvsem za Viledo v Italijo.

c) proizvodnja tehničnih tekstilov: to je vsekakor najpomembnejša dejavnost, ki zahteva veliko znanja in drago tehnologijo z možnostjo izdelave proizvodov za različne industrijske panoge. Razmišljanja o uvedbi te tehnologije oz. proizvodnje segajo že v leto 1964. Že leta 1967 so kupili prvi stroj za kaširanje s plamenom, to je za termokaširanje. Leta 1974 so nabavili stroj za lepljenje različnih materialov s pomočjo mehke poliuretanske pene z možnostjo spajanja dveh materialov hkrati.

V nadaljnjem razvoju je nastala potreba po novih proizvodih, ki so zahtevali novo tehnologijo in nove energetske potrebe in prostore. Ob tem je nastajala dilema, ali nadaljnji razvoj usmeriti v specializacijo izdelovanja tehničnih tekstilov za različne industrijske panoge ali pa začeti proizvajati tkanine oz. pletenine kot spremljevalni del izdelave proizvodnje tehničnih tekstilov.

Odločili so se za specializacijo izdelovanja tehničnih tekstilov. Danes je podjetje opremljeno za obdelavo tehničnih tekstilov s tremi vrstami tehnologije: plameno kaširanje ali termokaširanje, nanos lepila in kaširanje z absorpcijskimi prahi.

Podjetje se je v letih 1991-1999 znašlo v težavah, saj je bil izpad bivšega jugoslovanskega trga premočan udarec. Takrat se je vodstvo podjetja odločilo za prenovu prodajnih programov in sledile so intenzivne aktivnosti prodora med dobavitelje avtomobilske industrije, ki trajajo še danes. V letu 1996 je sledila uvedba sistemov kakovosti, s katero so izboljševali ponudbo in večali tržni delež zlasti na ključnih programih avtomobilske in kabelske industrije. V letu 1998 so pridobili certifikat kakovosti ISO 9001. Sistem kakovosti so nadgrajevali, kar je bil tudi pogoj za vstop med dobavitelje avtomobilske industrije. Leta 2002 so pridobili nemški standard VDA 6.1, leta 2003 pa se je podjetje pripravljalo na pridobitev integriranega standarda za avtomobilsko industrijo. To je standard ISO/TS 16949.

5.2.3. Opis dejavnosti podjetja

Dejavnost TT Okroglice d.d. je razvoj, proizvodnja in trženje produktov za avtomobilsko, kabelsko, čevljarstvo in gradbeno industrijo in izdelkov široke potrošnje, predvsem likalnih podlog in avtoprevlek.

Proizvodni program je naslednji:

- kaširani materiali za izdelavo avtoprevlek za prvo vgradnjo,
- kaširani izolacijski materiali za vgradnjo v energetske in telefonske kable,
- samolepljivi in termolepljivi izolacijski materiali za avtomobilsko vgradnjo in gradbeništvo,
- podloge, medvloge in ostali kaširani materiali za čevljarstvo,
- razne storitve kaširanja,
- likalne podloge.

Strateški cilji za obdobje do leta 2007 so:

- vodilni dobavitelj podlog za avtomobilsko industrijo v Evropi (16% tržni delež),
- tretji svetovni dobavitelj trakov za kabelsko industrijo (8% tržni delež),
- tehnološka prenova,
- zadovoljstvo kupcev,
- usposobljen in zadovoljen kader.

Določeni so konkretni cilji, ki se iz leta v leto spreminjajo, vodilo pa je strateški poslovni načrt za obdobje petih let. Konkretni cilji so določeni v prihodkih, dobičku, novih trgih, v zadovoljstvu kupcev in zaposlenih, v številu predlogov za izboljšave, v razvojnih ciljih in v povečanju produktivnosti. Iz navedenih ciljev izhajajo ciljni kazalniki, ki jih spremlja in nadzira vodilni team na mesečnih sestankih. V primeru odstopanj pa tudi ukrepa.

5.2.4. SWOT analiza

Evgen Kete, direktor podjetja, je definiral grozd kot združenje dobaviteljev avtomobilske industrije, ki naj bi med seboj sodelovali in tako dosegli sinergijske učinke do končnih kupcev. V ACS je vključena skupina različnih dobaviteljev, ki so že zaradi samih programov manj kompatibilni. Zaradi nekompatibilnosti je enotna ponudba za kupce težko izvedljiva. Ciljev, ki bi bili neposredno povezani z grozdom, si TT Okroglica d.d. ni zastavila. Sodelovanja med TT Okroglico d.d. in ostalimi člani ni, ker med člani grozda obstajajo preveč različni programi in zato se podjetje ne more programsko povezati.

Konkurenčne prednosti TT Okroglice d.d. so:

- fleksibilnost, ki jo vsakoletno merijo z raziskavami določenih kupcev,
- fleksibilnost in odzivi podjetja na nove projekte, na spremembe v projektih itd. in
- prijaznost osebja v okviru avtomobilske in kadrovske industrije.

Globalna strategija podjetja je povečanje tržnega deleža do leta 2009, ki je trenutno 16% v Evropi v segmentu podlog za avtomobilske sedeže. Za izpolnitev tega cilja bo podjetje uporabilo strategijo širitve in večanja sodelovanja z večjimi kupci. Širitev in večanje tržnega deleža temeljita na sodelovanju s sedanjimi in z bodočimi kupci.

TT Okroglica d.d. iz odnosov malih in srednje velikih podjetji z velikimi podjetji v grozdu ni imela velikih pričakovanj. V preteklosti je sodelovalo podjetje na skupnem projektu z Johnson Controls – NTU d.o.o.. Vendar v prihodnosti težko pričakuje poglobljeno sodelovanje z ostalimi člani v grozdu. Članstvo grozda bi se moralo bistveno spremeniti, da bi TT Okroglica d.d. z njimi lahko sodelovala na več skupnih projektih. Med člani grozda je malo takih, s katerimi se dejavnost TT Okroglice d.d. dopolnjuje.

Tabela 10: SWOT analiza sodelovanja TT Okroglice d.d. v ACS

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
• fleksibilnost, • pridobivanje splošnih informacij in • pridobivanje informacij s področja razvoja avtomobilske industrije.	• podjetje ne vidi nikakršnega potenciala za sodelovanje z ostalimi člani.
<i>Priložnosti</i>	<i>Nevarnosti</i>
• veliki rastoči trgi in • rast investicij v vzhodnoevropske države.	• hitro spreminjajoča so tehnologija.

Vir: Intervju z Evgenom Ketejem

5.3. PREDSTAVITEV AET D.O.O., TOLMIN

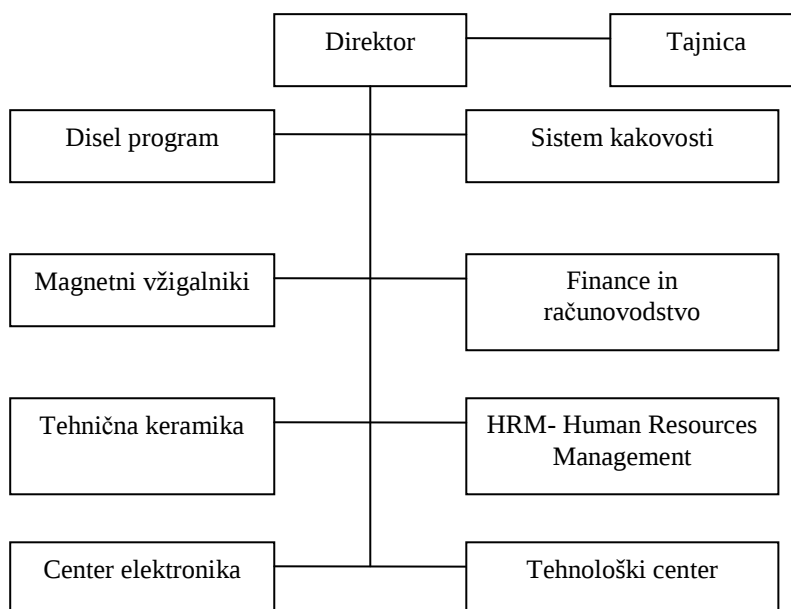
5.3.1. Značilnosti podjetja

AET d.o.o., Tolmin je hčerinska družba slovenske korporacije Hidria iz Spodnje Idrije. Družba se razvija in raste z neprestanim vlaganjem v razvoj, v tehnologijo, v nove programe in s širjenjem globalne tržne mreže. V podjetju je 350 zaposlenih. Proizvodi družbe so vžigne komponente, ki se vgrajujejo v različne vrste motorjev in izdelki tehnične keramike za industrijsko in domačo uporabo.

Osnovni štirje proizvodni programi so:

- magnetni vžigalniki,
- diesel program,
- tehnična keramika in
- vžigni sistemi za olje in plin.

Slika 11: Organizacijska struktura



Vir: Interno gradivo podjetja

Osnovna strategija družbe je razvoj, proizvodnja in prodaja vžignih sistemov za male bencinske motorje, za dieselske motorje in za belo tehniko po celem svetu ob podpori visoko usposobljenih strokovnih kadrov po potrjenem sistemu ISO 9001, ISO 14001 in VDA 6.1..

Glavni cilj je zadovoljstvo vseh, ki so povezani z družbo. Poslanstvo družbe je stalno izboljševanje sistema kakovosti in spremljanje evropskega modela odličnosti poslovanja. V prihodnosti načrtuje družba povečanje rasti z izvozom, ki je danes več kot 90%. AET d.o.o., Tolmin se drži politike kakovosti in ravnanja z okoljem v skladu z zahtevami okoljske zakonodaje.

5.3.2. Kratka zgodovina podjetja

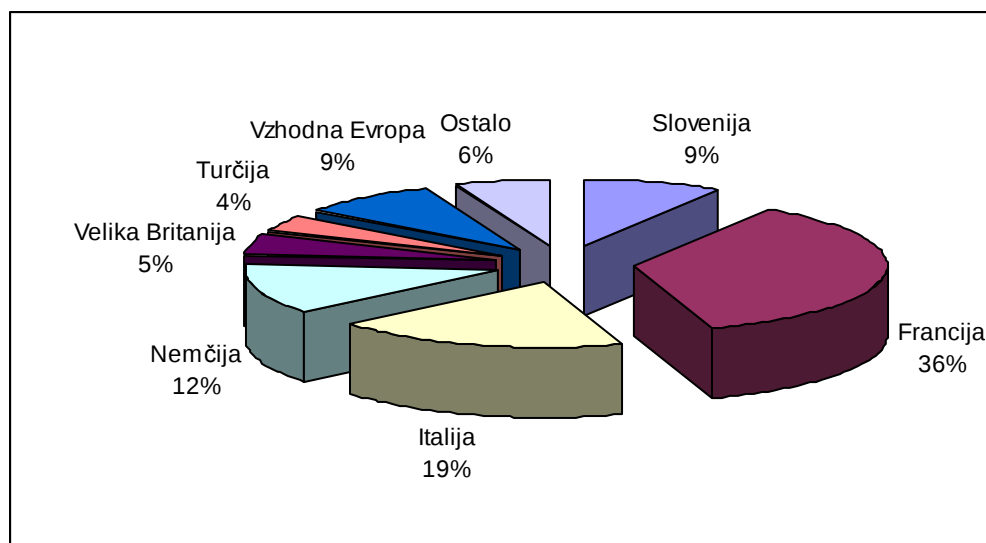
Ustanovljeno je bilo leta 1955 z namenom razvijanja in izdelovanja avtomobilskih svečk. V šestdesetih letih se je proizvodni program avtomobilskih svečk razširil na keramične komponente in deset let kasneje so zagnali proizvodnjo ogrevalnih svečk za diesel motorje. Že takrat so začeli izvažati svoje izdelke v tedanje razvite države. V sedemdesetih letih se je družba pridružila delovni organizaciji Iskra in pričela s proizvodnjo magnetnih vžigalnikov za male bencinske motorje pod licenco Bosch. V začetku devetdesetih let je doživela večjo reorganizacijo v nekaterih proizvodnih programih (magnetni vžigalnik za male bencinske motorje, Diesel program za diesel motorje, tehnična keramika za široko industrijsko uporabo) in pridobila certifikat kakovosti ISO 9001. Leta 1998 postaneta Hidria in Rotomatika večinska lastnika. Po letu 2000 je AET d.o.o., Tolmin pridobila še nekatere certifikate:

- leta 2001 certifikat kakovosti VDA 6.1,
- leta 2002 okoljevarstveni certifikat ISO 14001 in
- leta 2003 certifikat kakovosti ISO/TS 16949.

5.3.3. Opis dejavnosti podjetja

Dejavnost podjetja se odvija v dizelskem programu, v programu magnetnih vžigalnikov in tehnične keramike in v centru elektronika. Družba si prizadeva postati tretji evropski proizvajalec svečk za hladen vžig dizelskih motorjev. Na podlagi znanja, ki temelji na dolgoletnih izkušnjah, in v skladu s postavljenimi cilji razvija družba novo proizvodno linijo za elektroniko. Razvoj elektronike bo zasnovan kot podpora obstoječim AET linijam, vendar bo deloval tudi kot razvojno-tehnološki center elektronike na nivoju celotne korporacije Hidria.

Slika 12: Geografska porazdelitev prodaje



Vir: Interno gradivo podjetja

AET d.o.o., Tolmin je usmerjen na globalni trg. Deluje v 38 državah po vsem svetu in je uveljavljen na francoskem, italijanskem, britanskem, avstrijskem, nemškem in ameriškem trgu. Družba deluje tudi na trgih bivše Jugoslavije, na Češkem in Finskem, v Turčiji, Litvi, Iranu in v Alžiriji.

5.3.4. SWOT analiza

Jernej Kusterle, vodja PC Elektronika, je definiral grozd kot način povezovanja podjetij s podobnimi interesi. Grozdenje je zbiranje podjetij, ki iščejo sinergijo v skupnih poslih v tipičnem segmentu.

Cilj AET d.o.o., Tolmin v grozdu je preko določenih poznanstev, ki so odločilna za sklepanje poslov in za druge dejavnosti, izpostaviti tudi medmrežno spoznavanje glavnih akterjev in glavnih odločevalcev v avtomobilski industriji, ki lahko pomagajo usmeriti projekte.

AET d.o.o., Tolmin je eno od podjetij v grozdu, ki aktivno sodeluje z ostalimi člani v skupnih projektih. Konkurenčne prednosti AET d.o.o., Tolmin so:

- dobra fleksibilnost in hitrost: pri večjih težavah odgovorni podjetja kontaktirajo s kupcem, s katerim imajo težave, v roku 24 ur in
- inovativnost: podjetje skozi nove izzive proizvaja proizvode, proizvodnja je vedno bolj avtomatizirana, na linijah so visoko izobraženi ljudje.

Glavni cilj AET d.o.o., Tolmin je postati tretji največji dobavitelj motornih čepov in svečk, v čemer je podjetje specialist. Globalni cilj podjetja je odpiranje novih podružnic v tujini, vendar

bodo primarna znanja in ključne operacije proizvodnje ostale v matičnem podjetju. V podjetju si bodo prizadevali imeti vitko proizvodnjo, ki vključuje samo sestavljanje, testiranja in pakiranja.

Tabela 11: SWOT analiza sodelovanja AET d.o.o., Tolmin v ACS

<i>Prednosti</i>	<i>Slabosti</i>
• Fleksibilnost, • dobra kombinacija v timih in • precej mladih kadrov.	• Slaba laboratorijska oprema.
<i>Priložnosti</i>	<i>Nevarnosti</i>
• Inovativno okolje in izdelki.	• Konkurenca in • novi dizajni.

Vir: Intervju s Jernejem Kusterletom

Razlika v pričakovanjih v odnosu malih in srednje velikih podjetij z velikimi podjetji v grozdu je v tem, da manjša podjetja, ki gradijo posel zelo majhnega obsega, iščejo na večjih lokacijah priložnost za posle. Avtomobilska industrija je ena najzahtevnejših. V prihodnosti v podjetju ne pričakujejo nobenih nevarnosti, ki zadevajo odnos med velikimi in srednje velikimi in malimi podjetji.

6. OCENA IN PRIMERJAVA NOTRANJIH PREDNOSTI, SLABOSTI IN ZUNANJIH NEVARNOSTI IN IZZIVOV PRIMORSKIH PODJETIJ V GROZDU

Kritično sem primerjala SWOT analize podjetij in grozda med sabo. Analizirala sem tudi ankete, ki so jih izpolnili zaposleni treh primorskih podjetij. Dobljeni rezultati so osnova za preveritev hipotez, ki so podane v uvodu naloge.

6.1. OCENA DELOVANJA GROZDA KOT CELOTE

V grozdu ACS je intenzivnost sodelovanja največja na področju raziskav in razvoja in na področju izobraževanja in izgradnje skupne infrastrukture. ACS je formalno odprt grozd, saj v skupnih projektih lahko sodelujejo tudi nečlani. Iz zaključnega poročila Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji 2001-2003 je razvidna ocena dveh ključnih kriterijev ACS:

- intenzivnosti sodelovanja, ki dosega povprečno vrednost 2,6 in

- percepcije koristi od grozdenja, ki dosega povprečno vrednost 4,6 (pričakovano razmerje med stroški in koristmi grozdenja na dolgi rok).

V ACS, kjer je intenzivnost sodelovanja razmeroma majhna, so pričakovane koristi razmeroma velike. V oceni intenzivnosti sodelovanja je upoštevano sodelovanje na skupnih projektih znotraj grozda in sodelovanje v okviru redne dejavnosti podjetja.

Glede na izračunane ocene ključnih kriterijev za obdobje 2001-2003 in glede na mnenje direktorja ACS Dušana Bušena po opravljenem pogovoru lahko sklepam, da so se ocene grozda do danes bistveno izboljšale.

Iz SWOT analize grozda je razvidno, da grozd pripomore k boljšemu sodelovanju in izkoriščanju danih zmogljivosti članic s posebnim poudarkom na smotrnem angažiranju kadrovskih potencialov. To bo grozd lahko izvedel z izkoriščanjem izzivov, ki se mu ponujajo.

6.2. PRIMERJAVA SWOT ANALIZ PODJETIJ IN GROZDA MED SABO

Iz primerjave SWOT analiz podjetij in grozda med sabo je razvidno, da Iskra Avtoelektrika d.d. povečuje sodelovanje na dobaviteljski verigi, izkorišča večji pretok informacij med podjetji, razvija nove proizvode, nastopa na skupnih trgih in izkorišča programe, namenjene izobraževanju na skupnih področjih. K temu veliko prispeva članstvo v ACS. Zaradi nekaterih infrastrukturnih projektov, kot je na primer skupni informacijski sistem, ima Iskra Avtoelektrika d.d. priložnost za intenzivnejše povezovanje med višjimi in nižjimi strukturami zaposlenih. Če se med seboj bolje spoznajo in si zaupajo, potem raste učinkovitost in kvaliteta dela. Te prednosti je omenjeno podjetje s pridom izkoristilo.

Omenila sem že, da je informacijski sistem bistvenega pomena za medsebojno spoznavanje zaposlenih med podjetji. To pripomore k temu, da zaposleni, ki opravljajo več funkcij, lahko bolje izkoriščajo prednosti delovanja grozda v primerjavi z ostalimi člani, ki opravljajo manj funkcij. Ti so gonilna sila pri navezovanju potencialnih poslovnih in kooperacijskih stikov s podjetji v drugih grozdih oz. z drugimi podjetji. Danes grozd kot celota združuje veliko število podjetij na več področjih. Slabost manjšega sodelovanja iz preteklosti se je zelo izboljšala, tako da člani grozda štejejo lahko to za prednost oz. izziv. Podjetja s pomočjo grozda sodelujejo na več projektih in s tem izboljšujejo vsesplošno delovanje in rezultate. Izziv za grozd se kaže v povečanju vsestranskega sodelovanja v mrežah evropskih avtomobilskih grozdov iz različnih evropskih držav.

Vsi glavi akterji, s katerimi sem opravila intervju, so povedali, da so potencialne nevarnosti, ki pretijo grozdu oz. podjetjem glede odnosa z ostalimi člani, minimalne oz. da jih sploh ni.

Če se vrnem na SWOT analizo Iskre Avtoelektrike d.d., predstavljajo zanjo slabost dolgoročno investiranja v grozd, saj je treba za dobre in solidne rezultate planirati in investirati na dolgi rok. Nevarnostim, ki grozijo Iskri Avtoelektriki d.d., se lahko z boljšim planiranjem, koordiniranjem in investiranjem izognejo.

Za TT Okroglico d.d. so v primerjavi z Iskro Avtoelektriko d.d. prednosti predvsem v pridobivanju informacij s področja razvoja avtomobilske industrije. Slabost podjetja je težko odpraviti, saj nima ustrezne vizije glede možnih potencialov, ki mu jih lahko nudi grozd. Z dobrim delovanjem v grozdu bi TT Okroglica d.d. lahko zelo izboljšala svoj položaj na domačem in tujem trgu. Priložnosti TT Okroglice d.d. so zelo podobne izzivom grozda, zato se lahko v prihodnosti pričakuje razvoj v tej smeri. Slabosti, ki spremljajo podjetja ob vključevanju v poslovanje grozda, so znane in se dajo z boljšim sodelovanjem odpraviti.

AET d.o.o., Tolmin vidi svojo prednost predvsem v sposobnih kadrih, okolje pa predstavlja izziv. Moje mnenje je, da AET d.o.o., Tolmin dobro izkorišča vse, kar ji nudi grozd. Njeno sodelovanje je v skupnih projektih močno, kar povečuje možnost za odpravo slabosti in nevarnosti in možnost za izpolnitev priložnosti.

6.3. PRIMERJAVA MNENJ ANKETIRANCEV O VPLIVIH SODELOVANJA MED PODJETJI, VPLIV VELIKOSTI PODJETIJ IN KAKOVOSTI SODELOVANJA

V treh primorskih podjetjih sem anketirala 9 zaposlenih, ki so v neposrednem stiku z grozdom. Vprašalnik je zajemal različne trditve, ki se nanašajo na ključne dejavnike.

Tabela 12: Pomembnost grozdenja za podjetje

	<i>Iskra Avtoelektrika d.d.</i>					<i>TT Okroglica d.d.</i>			<i>AET d.o.o.</i>	<i>Skupno</i>
ANKETIRANCI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Ocene	4	4	5	4	4	1	2	3	4	
Aritm. sredina	4,2					2,0			4	3,4
Mediana	4,0					2,0				4,0
Varianca	0,2					0,7				1,4
Stan. odklon	0,4					0,8				1,2

Vir: Ocene na osnovi vprašalnika

Lestvica od 1 do 5: 1 – nepomembno, 5 – zelo pomembno

Za Iskro Avtoelektriko d.d. in AET d.o.o., Tolmin je po ocenah anketirancev grozdenje pomembno. Nasprotno menijo predstavniki TT Okroglice d.d., saj na osnovi njihovih odgovorov lahko sklepam, da je grozdenje za njihovo podjetje malo pomembno. Iz tega lahko sklepam, da TT Okroglica d.d. v grozdu ni preveč aktivna. Zaposleni v Iskri Avtoelektriki d.d. in AET d.o.o., Tolmin razumejo koncept grozdenja kot pomemben faktor za krepitev sodelovanja in za doseganje skupnih ciljev in interesov z namenom povečanja konkurenčnosti. Po pogovorih s Tadejem Vidicem in Jernejem Kusterlejem menim, da je sodelovanje za obe podjetji ključnega pomena za uspeh na več področjih. Pogovor z Evgenom Ketejem pa izkazuje nezaupanje podjetja do sodelovanja z ostalimi člani grozda. Zanesljivo lahko zatrdim, da je grozdenje sodelovanje in hkrati konkuriranje akterjev v grozdu, kar je ključno za razumevanje pomembnosti grozdenja.

Iz spodnje tabele 13 je razvidno, da se večina anketirancev s prvo trditvijo strinja. Pri drugi trditvi se mnenja anketirancev delijo med strinjanjem in nestrinjanjem. Tretja in četrta trditve imata podobne ocene, mnenja se delijo med nestrinjam in nevtralnimi mnenjem. Če pogledam ocene anketirancev po podjetjih, lahko ugotovim, da anketiranci TT Okroglice d.d. ne kažejo velikega zanimanja za povezovanje in za koristi in pomoč, ki jih grozdenje nudi. Anketiranci AET d.o.o., Tolmin se s trditvami večinoma strinjajo.

Tabela 13: Trditve o grozdu

ŠT.	ANKETIRANCI	Iskra Avtoelektrika d.d.					TT Okroglica d.d.			AET d.o.o.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Povsem dovolj sem seznanjen z načini povezovanj in s koristmi, ki jih prinašajo.	4	4	4	3	3	2	3	4	4
2	V našem podjetju sem dovolj seznanjen z načini povezovanj in s koristmi, ki jih prinašajo.	4	2	4	3	4	2	2	4	3
3	Grozdn uspešno opravlja vlogo povezovalca.	3	4	4	3	4	3	2	4	3
4	Naše podjetje vsekakor potrebuje pomoč za rast in razvoj, ki mu jo nudi grozdenje.	3	4	4	3	3	2	2	3	3

Vir: Ocene na osnovi vprašalnika

Lestvica od 1 do 5: 1 – nikakor se ne strinjam, 5 – popolnoma se strinjam

V spodnji tabeli 14 so skupna povprečja nižja v primerjavi s povprečji Iskre Avtoelektrike d.d. in višja v primerjavi s povprečji TT Okroglice d.d.

Tabela 14: Analitična obdelava podatkov

Št.	Iskra Avtoelektrika d.d.				TT Okroglica d.d.				AET d.o.o.	Skupno			
	Arit. Sred.	Me	Var.	Stand. Odk.	Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.		Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.
1	3,6	4	0,2	0,5	3,0	3	0,6	0,8		3,4	4	0,5	0,7
2	3,4	4	0,6	0,8	2,6	2	0,9	0,9		3,1	3	0,8	0,9
3	3,6	4	0,2	0,5	3,0	3	0,7	0,8		3,3	3	0,4	0,7
4	3,4	3	0,2	0,5	2,3	2	0,7	0,8		3,0	3	0,4	0,7

Vir: Podatki iz ankete

Tabela 15: Velikost učinkov po posameznih področjih

		Iskra Avtoelektrika d.d.					TT Okroglica d.d.			AET d.o.o.
ŠT.	ANKETIRANCI	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Večja inovacijska dinamika v podjetju (hitrejša uvajanje sprememb).	3	3	3	2	3	2	2	1	3
2	Več vlaganj v R&R.	3	3	4	2	2	1	1	1	4
3	Izboljšana komunikacija znotraj podjetja.	2	3	3	1	2	2	1	1	4
4	Izboljšana komunikacija med člani grozda.	4	4	2	3	3	2	3	2	4
5	Hitrejši prenos znanja od nosilcev znanja v gospodarstvo.	3	4	3	3	2	3	2	3	3
6	Hitrejši prenos znanja med podjetji v grozdu.	3	4	3	3	3	3	2	2	3
7	Dostop do tujih proizvodnih verig in mrež podjetij.	2	4	2	3	3	3	3	3	4
8	Dostop do domačih in tujih mrež R&R aktivnosti.	3	3	3	3	3	3	2	3	4
9	Podjetje je dobilo dostop do novih tehnologij.	2	3	2	2	3	1	1	1	3
10	Višja dodana vrednost v podjetju.	2	4	2	3	2	2	1	1	3
11	Podjetje je postalo konkurenčnejše.	2	4	2	2	2	2	2	1	3
12	Izboljšan ugled našega podjetja.	3	4	3	3	2	3	2	2	3
13	Podjetje skupaj z ostalimi člani grozda ponuja kompleksnejše proizvode.	3	5	2	4	1	1	1	1	4

Vir: Ocene na osnovi vprašalnika

Lestvica od 1 do 5: 1 – zanemarljivi učinki, 5 – zelo močni učinki

Zgornje izjave zajemajo več področij. Na področju inovacijske dinamike v podjetju se po zgornjih podatkih nevtralni učinki kažejo v Iskri Avtoelektriki d.d. in v AET d.o.o., Tolmin, v TT Okroglici d.d. pa so ti učinki manjši. Na področju vlaganj so učinki v TT Okroglici d.d. zelo zanemarljivi, v drugih dveh podjetjih pa so močni oz. nevtralni. Kar zadeva komunikacije med podjetji in med člani v grozdu, je najbolj zadovoljno podjetje AET d.o.o., Tolmin, sledi mu Iskra Avtoelektrika d.d., najmanj zadovoljni pa so anketiranci TT Okroglice d.d.. Za trditvi ocene hitrejšega prenosa znanja od nosilcev znanja v gospodarstvo in ocene prenosa znanja med podjetji se pri anketirancih ujemajo. Prevladuje nevtralna ocena. Učinki dostopa do tujih in domačih mrež proizvodnih verig in do mrež podjetij ter do domačih in tujih mrež razvojno-raziskovalnih aktivnosti so po mnenju večine anketirancev nevtralni. Dostop do novih tehnologij je imel za vsa tri podjetja manjši učinek, zelo zanemarljiv pa je bil za TT Okroglico d.d.. Učinki višje dodane vrednosti podjetij so po mnenju večine anketirancev manjši, najbolj negativni so za anketirance TT Okroglice d.d.. Kar zadeva konkurenčnost podjetij, prevladuje večinska ocena 2. Na ugled podjetij po mnenju anketirancev učinki niso veliko vplivali. Učinki so večinoma nevtralni. Zadnjo trditev so najnižje ocenili anketiranci TT Okroglice d.d., za drugi dve podjetji pa so bili učinki po mnenju večine anketirancev močni.

Tabela 16: Analitična obdelava podatkov

Št.	Iskra Avtoelektrika d.d.				TT Okroglica d.d.				AET d.o.o.	Skupno			
	Arit. Sred.	Me	Var.	Stand. odk.	Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.		Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.
1	2,8	3	0,2	0,4	1,7	2	0,2	0,4		2,4	3	0,5	0,7
2	2,8	3	0,7	0,8	1,0	1	0,0	0,0		2,3	2	1,3	1,1
3	2,2	2	0,7	0,8	1,3	1	0,2	0,4		2,1	2	1,0	1,0
4	3,2	3	0,7	0,8	2,3	2	0,2	0,4		3,0	3	0,7	0,8
5	3,0	3	0,4	0,6	2,7	3	0,2	0,4		2,9	3	0,3	0,6
6	3,2	3	0,2	0,4	2,3	2	0,2	0,4		2,9	3	0,3	0,6
7	2,8	3	0,6	0,8	3,0	3	0,0	0,0		3,0	3	0,4	0,7
8	3,0	3	0,0	0,0	2,7	3	0,2	0,4		3,0	3	0,2	0,4
9	2,4	2	0,2	0,5	1,0	1	0,0	0,0		2,0	2	0,7	0,8
10	2,6	2	0,6	0,8	1,3	1	0,2	0,4		2,2	2	0,8	0,9
11	2,4	2	0,6	0,8	1,7	2	0,2	0,4		2,2	2	0,6	0,8
12	3,0	3	0,4	0,6	2,3	2	0,2	0,4		2,8	3	0,4	0,6
13	3,0	3	2,0	1,4	1,0	1	0,0	0,0		2,4	2	2,3	1,5

Vir: Podatki iz ankete

Če primerjam povprečne ocene med Iskro Avtoelektriko d.d. in TT Okroglico d.d. lahko zaključim, da je TT Okroglica d.d. minimalno osredotočena na učinke, ki jih na raznih področjih nudi grozd.

Rezultati ankete kažejo, da so podjetja najbolj sodelovala na področju vlaganja v razvojno-raziskovalne aktivnosti, na skupnih projektih informacijskega sistema, na komplementarnih izdelkih in na povečevanju kakovosti. Med tremi podjetji sta bili aktivnejši Iskra Avtoelektrika

d.d. in AET d.o.o., Tolmin. Anketiranci TT Okroglice d.d. niso podali nobenih informacij o sodelovanju na kakšnem skupnem projektu. Zato sklepam, da podjetje zelo malo sodeluje z ostalimi člani grozda.

Tabela 17: Pomembnost sodelovanja za tri primorska podjetja v grozdu z ostalimi člani

	<i>Iskra Avtoelektrika d.d.</i>					<i>TT Okroglica d.d.</i>			<i>AET d.o.o.</i>	<i>Skupno</i>
ANKETIRANCI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Ocene	3	4	4	4	3	2	1	1	3	
Aritm. sredina	3,6					1,3			3	2,8
Mediana	4,0					1,0				3,0
Varianca	0,2					0,2				1,3
Stan. odklon	0,5					0,4				1,1

Vir: Ocene na osnovi vprašalnika

Lestvica od 1 do 5: 1 – nepomembno, 5 – zelo pomembno

Iz tabele je razvidno, da je sodelovanje najpomembnejše za Iskro Avtoelektriko d.d. in za AET d.o.o., Tolmin. Ocene anketirancev podjetja TT Okroglica d.d. pa kažejo, da je za to podjetje sodelovanje nepomembno.

Tabela 18: Sodelovanje anketirancev v aktivnostih, povezanih z grozdom

	<i>Iskra Avtoelektrika d.d.</i>					<i>TT Okroglica d.d.</i>			<i>AET d.o.o.</i>	<i>Skupno</i>
ANKETIRANCI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Ocene	4	3	5	4	2	2	1	2	5	
Aritm. sredina	3,6					1,7			5	3,1
Mediana	4,0					2,0				3,0
Varianca	1,0					0,2				1,89
Stan. odklon	1,0					0,4				1,37

Vir: Ocene na osnovi vprašalnika

Lestvica od 1 do 5: 1 – ne sodelujemo, 5 – zelo sodelujemo

Anketiranci Iskre Avtoelektrike d.d. in AET d.o.o., Tolmin zelo sodelujejo v aktivnostih, povezanih z grozdom, anketiranci TT Okroglice d.d. pa sodelujejo malo oz. sploh ne sodelujejo.

Tabela 19: Pomembnost vzrokov za sodelovanje podjetij v grozdu

		<i>Iskra Avtoelektrika d.d.</i>					<i>TT Okroglica d.d.</i>			<i>AET d.o.o.</i>
ŠT.	ANKETIRANCI	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Da bi si zagotovili dostop do informacij.	4	4	5	4	4	3	4	4	5

2	Da bi z ostalimi člani grozda izvajali skupno promocijo.	4	4	3	4	4	4	3	3	4
3	Da bi z ostalimi člani grozda izvajali skupno prodajo.	3	4	2	3	4	4	2	1	4
4	Da bi z ostalimi člani grozda izvajali skupno nabavo.	3	3	3	3	4	2	2	1	5
5	Da bi skupaj kandidirali za državna sredstva.	4	3	5	3	4	3	1	1	5
6	Da bi skupaj kandidirali za EU sredstva.	4	3	5	3	4	3	2	1	5
7	Da bi skupaj vlagali v razvoj in implementacijo novih tehnologij.	4	4	4	3	4	2	1	1	4
8	Da bi skupaj nastopali pri ključnih kupcih.	3	4	3	3	5	4	4	3	5
9	Da bi imeli dostop do večjega števila specializiranih dobaviteljev.	3	5	4	4	4	4	1	2	3
10	Da bi povečali sodelovanje z nosilci znanja (npr. z univerzami, z R&R inštituti in z laboratoriji).	4	5	5	4	3	4	3	2	4
11	Da bi skupaj razvili koncept novih organizacijskih struktur (mreženje).	3	4	4	3	3	4	2	1	4
12	Da bi se odzvali na trende v panogi, v kateri deluje naše podjetje.	3	4	5	4	4	2	4	3	5
13	Da bi kupcem skupaj ponudili kompleksnejše proizvode/storitve.	4	5	5	4	4	3	2	2	4
14	Ker so se v grozd vključili tudi naši poslovni partnerji.	3	2	4	3	2	2	2	1	3
15	Da bi imeli več moči pri zastopanju skupnih interesov.	4	4	5	4	3	3	3	3	3
16	Ker so se grozdi v tujini izkazali kot uspešen način izboljšanja konkurenčnosti.	3	2	4	3	3	3	4	3	4
17	Da bi skupaj z ostalimi člani izvajali gospodarske projekte.	3	4	5	4	3	2	2	1	4

Vir: Ocene na osnovi vprašalnika

Lestvica od 1 do 5: 1 – nepomembno, 5 – zelo pomembno

V tabeli je naštetih več vzrokov, zakaj je podjetje postalo član grozda. Dostop do informacij je za vsako podjetje vsekakor pomemben. Temu so dali anketiranci vseh treh podjetji povprečno

visoke ocene, prevladuje pa ocena 4. Izvajanje skupne promocije in skupne prodaje je za vsa tri podjetja še vedno zelo pomemben vzrok za sodelovanje s podjetji v grozdu. Za anketirance Iskre Avtoelektrike d.d. in AET d.o.o., Tolmin so izvajanje skupne nabave, kandidiranje za finančna sredstva Evropske unije in skupno vlaganje v razvoj in implementacijo skupnih tehnologij zelo pomembni vzroki za sodelovanje z ostalimi člani. Anketiranci TT Okroglica d.d. pa v skupnem sodelovanju na teh področjih ne vidijo prednosti. Njihove ocene se gibljejo med 1 in 2. Skupno nastopanje pri ključnih kupcih je zelo pomemben vzrok za anketirance vseh treh podjetij, ocene pa se gibljejo od 3 do 5. Večji dostop do specializiranih dobaviteljev, večje sodelovanje z nosilci znanja in razvoj koncepta novih organizacijskih struktur so štirje vzroki, ki so za anketirance Iskre Avtoelektrike d.d. zelo pomembni, za AET d.o.o., Tolmin manj in najnižje ocene pa so ponovno podali anketiranci TT Okroglice d.d.. Odzivanje na trende v panogi, v kateri deluje podjetje, in ponudba kompleksnejših proizvodov/storitev sta za anketirance Iskre Avtoelektrike d.d. in AET d.o.o., Tolmin zelo pomembna, za TT Okroglico d.d. pa manj pomembna. Od zadnjih štirih trditev je po mnenju anketirancev najpomembnejše več moči pri zastopanju skupnih interesov, sledi grozd kot uspešen način izboljšanja konkurenčnosti, tretje pa je po pomembnosti skupno izvajanje gospodarskih projektov. Zadnje mesto je zasedla trditev, da so v grozd vključeni njihovi poslovni partnerji.

Tabela 20: Analitična obdelava podatkov

Št.	Iskra Avtoelektrika d.d.				TT Okroglica d.d.				AET d.o.o.	Skupno			
	Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.	Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.		Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.
1	4,2	4	0,2	0,4	3,7	4	0,2	0,4		4,1	4	0,3	0,6
2	3,8	4	0,2	0,4	3,3	3	0,2	0,4		3,7	4	0,2	0,4
3	3,2	3	0,6	0,8	2,3	2	1,6	1,3		3,0	3	1,1	1,1
4	3,2	3	0,2	0,4	1,7	2	0,2	0,4		2,9	3	1,2	1,1
5	3,8	4	0,6	0,8	1,7	1	0,9	0,9		3,2	3	2,0	1,4
6	3,8	4	0,6	0,8	2,0	2	0,7	0,8		3,3	3	1,6	1,3
7	3,8	4	0,2	0,4	1,3	1	0,2	0,4		3,0	4	1,6	1,3
8	3,6	3	2,0	1,4	3,7	4	0,2	0,4		3,8	4	1,4	1,2
9	4,0	4	0,4	0,6	2,3	2	1,6	1,3		3,3	4	1,3	1,1
10	4,2	4	0,6	0,8	3,0	3	0,7	0,8		3,8	4	0,8	0,9
11	3,4	3	0,2	0,5	2,3	2	1,6	1,3		3,1	3	1,0	1,0
12	4,0	4	0,4	0,6	3,0	3	0,6	0,8		3,7	4	0,8	0,9
13	4,4	4	0,2	0,5	2,3	2	0,2	0,4		3,7	4	1,1	1,1
14	2,8	3	0,6	0,8	1,7	2	0,2	0,4		2,4	2	0,7	0,8
15	4,0	4	0,4	0,6	3,0	3	0,0	0,0		3,6	3	0,5	0,7
16	3,0	3	0,4	0,6	3,3	3	0,2	0,4		3,2	3	0,4	0,6
17	3,8	4	0,6	0,8	1,7	2	0,2	0,4		3,1	3	1,4	1,2

Vir: Podatki iz ankete

Bistvena razlika med prikazanimi povprečji dokazuje, da Iskra Avtoelektrika d.d. vsestransko izkorišča prednosti in priložnosti, ki jih ji nudi grozd. Pri TT Okroglici d.d. je najvišja povprečna

ocena 3,7 za področja pridobivanja informacij in za skupno nastopanje pri kupcih. Pridobivanje informacij je omenjeno kot prednost v SWOT analizi TT Okroglice d.d..

Tabela 21: Višina prispevkov podjetij v grozdu na različnih področjih

ŠT.	ANKETIRANCI	Iskra Avtoelektrika d.d.					TT Okroglica d.d.			AET d.o.o.
		1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Izobraževanje in usposabljanje.	3	3	3	4	2	1	2	1	3
2	Skupni R&R projekti.	3	5	4	4	2	1	1	1	4
3	Izgradnja skupne infrastrukture (predvsem informacijske platforme za delovanje grozda).	3	3	5	3	2	1	1	1	3
4	Skupna promocija.	3	4	2	3	4	1	2	2	4
5	Skupna nabava.	2	2	2	3	2	1	1	1	2
6	Skupna prodaja.	2	3	2	3	2	1	1	1	2
7	Lobiranje za skupne interese.	3	4	4	3	3	1	1	1	4
8	Skupni gospodarski projekti.	2	4	5	3	2	1	1	1	5

Vir: Ocene na osnovi vprašalnika

Lestvica od 1 do 5: 1 – zanemarljivi prispevki, 5 – zelo močni prispevki

Tabela 22: Analitična obdelava podatkov

Št.	Iskra Avtoelektrika d.d.				TT Okroglica d.d.				AET d.o.o.	Skupno			
	Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.	Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.		Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.
1	3,0	3	0,4	0,6	1,3	1	0,2	0,4		2,4	3	0,9	1,0
2	3,6	4	1,0	1,0	0,0	1	0,0	0,0		2,8	3	2,2	1,5
3	3,2	3	2,0	1,4	0,0	1	0,0	0,0		2,4	3	0,1	0,3
4	3,2	3	0,6	0,7	1,7	2	0,2	0,4		2,8	3	1,1	1,0
5	2,2	2	0,2	0,4	0,0	1	0,0	0,0		1,8	2	0,4	0,6
6	2,4	2	0,2	0,5	0,0	1	0,0	0,0		1,9	2	0,5	0,7
7	3,4	3	0,2	0,5	0,0	1	0,0	0,0		2,7	3	1,6	1,3
8	3,2	3	1,4	1,2	0,0	1	0,0	0,0		3,3	2	1,6	1,3

Vir: Podatki iz ankete

Iz tabele 21 ocene anketirancev kažejo, da daje na vseh naštetih področjih najmanj prispevkov v grozd TT Okroglica d.d.. Ostali dve podjetji sta na vseh naštetih področjih dokaj aktivni. Iskra Avtoelektrika d.d. je po mnenju anketirancev največ prispevala za področje skupni razvojno-raziskovalni projekti, najmanj pa za področje skupne nabave. AET d.o.o., Tolmin je največ

prispevala za področje skupni gospodarski projekti, skupni razvojno-raziskovalni projekti, skupne promocije in za področje lobiranja za skupne interese, najmanj pa je prispevala k skupni nabavi in prodaji.

V tabeli 22 izračunana povprečja TT Okroglice d.d. prikazujejo, kakšen prispevek nudi podjetje v grozdu. Večinska ocena v stolpcu je seveda 0.

Tabela 23: Sodelovanje podjetij v grozdu

	<i>Iskra Avtoelektrika d.d.</i>					<i>TT Okroglica d.d.</i>			<i>AET d.o.o.</i>	<i>Skupno</i>
ANKETIRANCI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Ocene	3	4	3	4	3	3	3	2	3	
Aritm. sredina	3,4					2,7			3	3,1
Mediana	3,0					3,0				3,0
Varianca	0,2					0,2				0,3
Stan. odklon	0,5					0,4				0,6

Vir: Ocene na osnovi vprašalnika

Lestvica od 1 do 5: 1 – ne sodelujejo, 5 – zelo sodelujejo

Po ocenah anketirancev vsa tri podjetja vzdržujejo zmerno sodelovanje z ostalimi člani v grozdu.

Tabela 24: Pomembnost dejstev, ki ovirajo sodelovanje med člani grozda na skupnih projektih

		<i>Iskra Avtoelektrika d.d.</i>					<i>TT Okroglica d.d.</i>			<i>AET d.o.o.</i>
ŠT.	ANKETIRANCI	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Pomanjkanje finančnih sredstev.	4	3	3	2	4	1	2	1	2
2	Pomanjkanje človeških virov.	4	4	5	3	4	1	2	2	4
3	Nezaupanje med člani grozda.	4	4	5	2	2	2	2	1	2
4	Pomanjkanje ustreznega znanja in svetovanja.	4	2	3	2	3	2	2	1	3
5	Pozitivni učinki so vidni na dolgi rok.	3	3	3	3	3	1	3	4	4
6	Skupni projekti niso dovolj zanimivi.	4	2	3	3	3	1	3	4	2

Vir: Ocene na osnovi vprašalnika

Lestvica od 1 do 5: 1 – nepomembno, 5 – zelo pomembno

Iz tabele je razvidno, da je za večino anketirancev pomembna ovira pomanjkanje človeških virov. Zmerno pomembni oviri sta ti, da so pozitivni učinki vidni na dolgi rok in da obstaja nezadostna zanimivost skupnih projektov. Malo pomembna ovira pa je pomanjkanje finančnih virov, pomanjkanje ustreznega znanja in svetovanja in nezaupanje med člani grozda. Primerjava med podjetji dokazuje, da so za anketirance TT Okroglice d.d. najpomembnejši okvirni pozitivni učinki, ki so komaj vidni na dolgi rok in nezadostna zanimivost skupnih projektov. Za večino anketirancev Iskre Avtoelektrike d.d. sta najpomembnejši oviri pomanjkanje človeških virov in nezaupanje med člani grozda. Anketiranec AET d.o.o., Tolmin pa meni, da sta glavni oviri pomanjkanje človeških virov in zaznava pozitivnih učinkov šele na dolgi rok.

Tabela 25: Analitična obdelava podatkov

Št.	Iskra Avtoelektrika d.d.				TT Okroglica d.d.				AET d.o.o.	Skupno			
	Arit. sred.	Me	Var.	Stand. Odk.	Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.		Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.
1	3,2	3	0,6	0,8	1,3	1	0,2	0,4		2,4	2	1,1	1,1
2	4,0	4	0,4	0,6	1,7	2	0,2	0,4		3,2	4	1,5	1,2
3	3,4	4	1,4	1,2	1,7	2	0,2	0,4		2,7	2	1,6	1,3
4	2,8	3	0,6	0,8	1,7	2	0,2	0,4		2,4	2	0,7	0,8
5	3,0	3	0,0	0,0	2,7	3	1,6	1,3		3,0	3	0,7	0,8
6	3,0	3	0,4	0,6	2,7	3	1,6	1,3		2,8	3	0,8	0,9

Vir: Podatki iz ankete

Povprečja dokazujejo pomembnost dejstev, ki ovirajo sodelovanje med člani grozda na skupnih projektih. Skupna povprečja dokazujejo, da najbolj moteča ovira je pomanjkanje človeških virov, najmanj pa sta moteči pomanjkanje finančnih sredstev in pomanjkanje ustreznega znanja in svetovanja. Te dve trditvi imata enako povprečno oceno.

Na vprašanje, v koliko projektih je podjetje delovalo oz. deluje, so podjetja odgovorila takole:

- Iskra Avtoelektrika d.d. – 6,
- AET d.o.o., Tolmin – 4,
- TT Okroglica d.d. - 0.

Spodnja tabela 26 prikazuje ocene anketirancev iz katerih lahko razberem, da vse trditve držijo za Iskro Avtoelektriko d.d. in za AET d.o.o., Tolmin, medtem ko za TT Okroglico d.d. večina trditev ne drži oz. sploh ne drži.

Skupna povprečja v tabeli 27 pa kažejo največjo razliko med ocenami prve in četrte trditve glede resničnosti sodelovanja podjetij v aktivnostih, ki potekajo v grozdu.

Tabela 26: Resničnost trditev

		<i>Iskra Avtoelektrika d.d.</i>					<i>TT Okroglica d.d.</i>			<i>AET d.o.o.</i>
ŠT.	ANKETIRANCI	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Podjetje je prisotno na vseh srečanjih članov grozda (sestanki, družabna srečanja).	4	4	5	4	4	2	2	3	5
2	Podjetje sodeluje pri izvajanju skupne promocije doma in v EU oz. drugje v tujini.	4	4	4	4	4	1	3	2	4
3	Zaposleni so vključeni v izobraževalne tečaje.	3	4	4	5	3	1	2	3	4
4	Podjetje sodeluje pri podpori infrastrukture medsebojne komunikacije (domača stran, baze podatkov, e-klepetalnice).	4	3	5	3	2	1	1	1	3
5	Podjetje se skupaj s ostalimi člani grozda prijavlja na razpise v Sloveniji.	4	4	5	3	3	1	1	2	5
6	Podjetje se skupaj z ostalimi člani grozda prijavlja na razpise v EU oz. drugje v tujini.	4	4	5	3	3	1	1	2	5

Vir: Ocene na osnovi vprašalnika

Lestvica od 1 do 5: 1 – sploh ne drži, 5 – popolnoma drži

Tabela 27: Analitična obdelava podatkov

Št.	<i>Iskra Avtoelektrika d.d.</i>				<i>TT Okroglica d.d.</i>				<i>AET d.o.o.</i>	<i>Skupno</i>			
	Arit. sred.	Me	Var.	Stand. Odk.	Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.		Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.
1	4,2	4	0,2	0,4	2,3	2	0,2	0,4		3,7	4	1,1	1,1
2	4,0	4	0,0	0,0	2,0	2	0,7	0,8		3,3	4	1,1	1,1
3	3,8	3	0,6	0,8	2,0	2	0,7	0,8		3,2	3	1,3	1,1
4	3,4	3	1,0	1,0	0,0	1	0,0	0,0		2,6	3	1,8	1,3
5	3,8	4	0,6	0,8	1,3	1	0,2	0,4		3,1	3	2,1	1,5
6	3,8	4	0,6	0,8	1,3	1	0,2	0,4		3,1	3	2,1	1,5

Vir: Podatki iz ankete

Vsa tri v anketi zajeta podjetja trenutno aktivno sodelujejo z ostalimi člani grozda. Najbolj je povezana Iskra Avtoelektrika d.d., ki sodeluje z enajstimi podjetji iz grozda, sledi ji AET d.o.o., Tolmin, ki sodeluje z devetimi podjetji, na koncu TT Okroglica d.d., ki sodeluje le z dvema podjetjema.

Izmenjavanje informacij med podjetji pripomore k boljšemu sodelovanju. S to trditvijo se je strinjalo vseh 9 anketirancev.

Tabela 28: Pogostost izmenjavanja informacij

ŠT.	ANKETIRANCI	Iskra Avtoelektrika d.d.					TT Okroglica d.d.			AET d.o.o.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Splošne (javno dostopne) informacije.	3	4	4	3	4	2	2	1	3
2	Informacije o kupcih.	3	2	3	2	3	4	4	3	3
3	Informacije o dobaviteljih.	3	4	2	2	3	3	2	1	3
4	Informacije o tehnologiji.	2	3	3	3	3	1	2	1	2
5	Informacije o poslovnih načrtih podjetja.	3	2	3	2	2	1	1	1	1
6	Informacije o zasedenosti kapacitet.	3	3	2	2	2	1	1	1	2
7	Informacije o kadrih.	2	3	3	2	2	2	1	1	3

Vir: Ocene na osnovi vprašalnika

Lestvica od 1 do 5: 1 – nikoli, 5 – redno

Tabela 29: Analitična obdelava podatkov

Št.	Iskra Avtoelektrika d.d.				TT Okroglica d.d.				AET d.o.o.	Skupno			
	Arit. sred.	Me	Var.	Stand. Odk.	Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.		Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.
1	3,6	4	0,24	0,5	1,7	2	0,2	0,4		2,9	3	1,0	1,0
2	2,6	3	0,2	0,5	3,7	4	0,2	0,4		3,0	3	0,4	0,6
3	2,8	3	0,6	0,8	2,0	2	0,7	0,8		2,6	3	0,7	0,8
4	2,8	3	0,2	1,1	1,3	1	0,2	0,4		2,2	2	0,6	0,8
5	2,4	2	0,2	0,5	0,0	1	0,0	0,0		1,8	2	0,6	0,8
6	2,4	2	0,2	0,5	0,0	1	0,0	0,0		1,9	2	0,2	0,4
7	2,4	2	0,2	0,5	1,3	1	0,7	0,8		2,1	2	0,5	0,7

Vir: Podatki iz ankete

Po mnenju anketirancev si podjetja najpogosteje izmenjujejo splošne javno dostopne informacije, na drugem mestu so informacije o kupcih, sledi še izmenjava informacij o dobaviteljih. Občasno si podjetja izmenjujejo informacije s področja tehnologije, zelo redko pa pride do izmenjave informacij o poslovnih načrtih podjetij, informacij o zasedenosti kapacitet in informacij o kadrih. Če primerjam podjetja med sabo, lahko po odgovorih anketirancev sklepam, da pri Iskri Avtoelektriki d.d. in pri AET d.o.o., Tolmin prevladuje ocena 3, kar pomeni, da si večino informacij včasih izmenjujeta z ostalimi podjetji v grozdu. Nasprotno pa si TT Okroglica d.d. po ocenah anketirancev ne izmenjuje informacij z ostalimi člani v grozdu le redko oz. nikoli.

Tabela 30: Ključni kazalci uspeha sodelovanja pri razvoju podjetja

		<i>Iskra Avtoelektrika d.d.</i>					<i>TT Okroglica d.d.</i>			<i>AET d.o.o.</i>
ŠT.	ANKETIRANCI	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Geografska bližina članov grozda.	3	3	2	3	2	3	3	2	1
2	Uspešno izpeljani začetni skupni projekti.	4	5	5	4	4	3	4	3	4
3	Izgradnja zaupanja med člani.	4	5	5	4	4	2	2	3	5
4	Izdelava strategije razvoja.	4	4	5	3	4	3	4	4	4
5	Podpora države.	4	3	4	5	4	1	1	2	3
6	Idejni koordinator aktivnosti sodelovanja med člani.	4	4	5	4	3	1	2	3	5
7	Podpora s strani vrhnjega managementa v podjetjih članih.	4	5	5	5	4	3	3	3	5
8	Aktivno sodelovanje.	4	5	5	3	4	2	2	2	5

Vir: Ocene na osnovi vprašalnika

Lestvica od 1 do 5: 1 – nepomembno, 5 – zelo pomembno

Tabela 31: Analitična obdelava podatkov

Št.	<i>Iskra Avtoelektrika d.d.</i>				<i>TT Okroglica d.d.</i>				<i>AET d.o.o.</i>	<i>Skupno</i>			
	Arit. sred.	Me	Var.	Stand. Odk.	Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.		Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.
1	2,6	3	0,2	0,5	2,7	3	0,2	0,4		2,4	3	0,5	0,7
2	4,4	4	0,2	0,5	3,3	3	0,2	0,4		4,0	4	0,4	0,6
3	4,4	4	0,2	0,5	2,3	2	0,2	0,4		3,8	4	4,3	2,1
4	4,0	4	0,4	0,6	3,7	4	0,2	0,4		3,9	4	0,3	0,6
5	4,0	4	0,4	0,6	1,3	1	0,2	0,4		3,0	3	1,8	1,3
6	4,0	4	0,4	0,6	1,7	2	0,7	0,8		3,4	4	1,6	1,3
7	4,6	5	0,2	0,5	3,0	3	0,0	0,0		4,1	4	0,8	0,9
8	4,2	4	0,7	0,8	2,0	2	0,0	0,0		3,6	4	1,6	1,3

Vir: Podatki iz ankete

Na splošno pa so po mnenju anketirancev pomembni oz. zelo pomembni kazalci uspeha uspešno izpeljani začetni skupni projekti, izgradnja zaupanja med člani, izdelava strategije razvoja in podpora s strani vrhnjega managementa članov grozda. Srednjo veljavo so anketiranci pripisali obstoju idejnega koordinatorja aktivnosti sodelovanja med člani, podpori države in aktivnemu sodelovanju. Zmerno pomemben oz. malo pomemben kazalec je po mnenju anketirancev geografska bližina med člani grozda. Primerjava med podjetji dokazuje, da je za anketirance

Iskre Avtoelektrike d.d in AET d.o.o., Tolmin večina kazalcev iz tabele pomembna, manjšo veljavo so dodelili le kazalcu geografska bližina članov grozda. Za anketirance TT Okroglice d.d. pa so malo pomembni kazalci podpora države, idejni koordinator aktivnosti sodelovanja med člani in aktivno sodelovanje.

Tabela 32: Prispevek naštetih podjetij k aktivnostim v grozdu

		<i>Iskra Avtoelektrika d.d.</i>					<i>TT Okroglica d.d.</i>			<i>AET d.o.o.</i>
ŠT.	ANKETIRANCI	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<i>Majhna podjetja</i>									
1	KGL d.o.o., Litija	3	2	2	3	3	2	1	1	1
2	Kočevar & Thermotron d.o.o., Polzela	3	3	4	3	3	2	1	1	2
3	MBB d.o.o., Kamnik	3	2	2	3	3	2	1	1	1
4	Motoman Robotec d.o.o., Ribnica	3	2	2	3	3	2	1	1	2
5	Presek d.o.o., Šentrupert	3	2	2	3	3	2	1	1	2
	<i>Srednje velika podjetja</i>									
6	Agis Plus d.o.o., Ptuj	3	3	4	3	3	3	3	3	3
7	EMO – Orodjarna d.o.o., Celje	3	3	3	3	3	3	4	3	3
8	ISKRA EMS d.o.o., Šentjernej	3	3	2	3	3	1	3	3	2
9	Polycom Škofja Loka d.o.o., Poljane nad Škofjo Loko	3	3	2	3	3	1	2	1	2
10	Semikron d.o.o., Trbovlje	3	2	2	3	3	1	1	1	2
	<i>Velika podjetja</i>									
11	Cimos d.d., Koper	4	4	5	4	3	4	5	4	5
12	Domel d.d., Železniki	3	3	3	4	3	4	4	4	2
13	Johnson Controls – NTU d.o.o., Slovenj Gradec	3	2	2	3	3	4	3	2	2
14	Kovinoplastika Lož d.d., Stari trg pri Ložu	3	4	2	3	3	4	4	4	2
15	Rotomatika d.o.o., Sp. Idrija	3	2	4	4	3	4	4	3	3

Vir: Ocene na osnovi vprašalnika

Lestvica od 1 do 5: 1 – niso prispevali, 5 – ogromno prispevali

Tabela 33: Analitična obdelava podatkov

Št.	Iskra Avtoelektrika d.d.				TT Okroglica d.d.				AET d.o.o.	Skupno			
	Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.	Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.		Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.
MAJHNA PODJETJA													
1	2,6	3	0,2	0,5	1,3	1	0,2	0,4		2,0	2	0,7	0,8
2	3,2	3	0,2	0,4	1,3	1	0,2	0,4		2,4	3	0,9	1,0
3	2,6	3	0,2	0,4	1,3	1	0,2	0,4		2,0	2	0,7	0,8
4	2,6	3	0,2	0,4	1,3	1	0,2	0,4		2,1	2	0,5	0,7
5	2,6	3	0,2	0,4	1,3	1	0,2	0,4		2,1	2	0,5	0,7
SREDNJE VELIKA PODJETJA													
6	3,2	3	0,2	0,4	3,0	3	0,0	0,0		3,1	3	0,1	0,3
7	3,0	3	0,0	0,0	3,3	3	0,2	0,5		3,1	3	0,1	0,3
8	2,8	3	0,2	0,4	2,3	3	0,9	1,0		2,6	3	0,5	0,7
9	2,8	3	0,2	0,4	1,3	1	0,2	0,5		2,2	2	0,6	0,8
10	2,6	3	0,2	0,4	1,0	1	0,0	0,0		2,0	2	0,7	0,8
VELIKA PODJETJA													
11	4,0	4	0,4	0,6	4,3	4	0,2	0,5		4,2	4	0,4	0,6
12	3,2	3	0,2	0,4	4,0	4	0,0	0,0		3,3	3	0,4	0,6
13	2,6	3	0,2	0,4	3,0	3	0,7	0,8		2,7	3	0,4	0,6
14	3,0	3	0,4	0,6	4,0	4	0,0	0,0		3,2	3	0,6	0,8
15	3,2	3	0,6	0,8	3,7	4	0,2	0,5		3,3	3	0,4	0,6

Vir: Podatki iz ankete

V tabeli so prikazana nekatera mala, srednja in velika podjetja, ki so člani proučevanega grozda. Anketirance smo prosili, da jih ocenijo glede na njihov prispevek k aktivnostim grozda. Po njihovih ocenah je med malimi podjetji največ prispevalo k aktivnostim v grozdu podjetje Kočever & Thermotron d.o.o., Polzela, najmanj pa KGL d.o.o., Litija. Med srednje velikimi podjetji sta najvišjo oceno prejeli podjetji Agis Plus d.o.o., Ptuj in EMO – Orodjarna d.o.o., Celje. Za ostala tri podjetja se ocene anketirancev večinoma ujemajo. Med velikimi podjetji po prispevkih k aktivnostim v grozdu najbolj izstopa Cimos d.d., Koper, sledita mu Domel d.d., Železniki in Rotomatika d.o.o., Spodnja Idrija, četrto podjetje je Kovinoplastika Lož d.d., Stari trg pri Ložu, zadnje pa Johnson Controls – NTU d.o.o., Slovenj Gradec.

Ko pogledam, kako so anketiranci ocenjevali po podjetjih lahko zaključim, da anketiranci Iskre Avtoelektrike d.d. so ocenili, da je Cimos d.d., Koper med velikimi podjetji največ prispeval k aktivnostim v grozdu, med srednjimi je to Agis Plus d.o.o., Ptuj in med malimi Kočever & Thermotron d.o.o., Polzela. Anketiranci TT Okroglice d.d. so ocenili, da je med velikimi podjetji tudi Cimos d.d., Koper, med srednjimi EMO – Orodjarna d.o.o., Celje, med malimi pa niso izpostavili nikogar. Pri AET d.o.o., Tolmin je edini anketiranec ocenil Cimos d.d., Koper med velikimi podjetji kot podjetje, ki je največ prispevalo k aktivnostim v grozdu, med srednjimi si

mesto delita Agis Plus d.o.o., Ptuj in EMO – Orodjarna d.o.o., Celje, med malimi pa bistveno ne izstopa nobeno podjetje.

Tabela 34: Resničnost trditev, za podjetja v katerih so anketiranci zaposleni

ŠT.	ANKETIRANCI	Iskra Avtoelektrika d.d.					TT Okroglica d.d.			AET d.o.o.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Podjetja v grozdu delujejo enakopravno, ne glede na velikost.	3	4	3	3	3	3	3	2	1
2	Podjetja v grozdu delujejo enakopravno, ne glede na finančni uspeh.	3	4	3	3	3	3	4	2	3
3	Manjša podjetja v grozdu se lahko uveljavijo s svojo specializiranostjo.	4	5	5	3	3	4	4	4	4
4	Manjša podjetja v grozdu se hitro odzivajo na spremembe v okolju.	4	5	4	3	3	5	5	4	4
5	Podjetja v grozdu imajo enakopraven dostop do dobaviteljev, ne glede na velikost.	3	2	3	3	3	3	3	2	3
6	Podjetja v grozdu imajo enakopraven dostop do informacij, ne glede na velikost.	4	4	5	3	3	3	2	3	5
7	Velikostna struktura podjetij ima velik vpliv na sinergijo delovanja med podjetji v grozdu.	4	4	4	3	3	3	3	3	4
8	Večja podjetja v grozdu izkoriščajo manjša podjetja.	3	2	1	3	2	1	1	2	1
9	Podjetja v grozdu enakopravno nastopajo na tujih trgih, ne glede na velikost.	3	2	3	3	4	3	3	4	3
10	Podjetja v grozdu so deležna enakopravne pomoči s strani institucij, ki krepijo podporno okolje podjetij.	4	4	5	3	4	3	3	4	5

Vir: Ocene na osnovi vprašalnika

Lestvica od 1 do 5: 1 – sploh ne drži, 5 – popolnoma drži

Tabela 35: Analitična obdelava podatkov

Št.	Iskra Avtoelektrika d.d.				TT Okroglica d.d.				AET d.o.o.	Skupno			
	Arit. sred.	Me	Var.	Stand. Odk.	Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.		Arit. sred.	Me	Var.	Stand. odk.
1	3,2	3	0,2	0,4	2,7	3	0,2	0,5		2,8	3	0,6	0,8
2	3,2	3	0,2	0,4	3,0	3	0,7	0,84		3,1	3	0,3	0,6
3	4,0	4	0,8	0,9	4,0	4	0,0	0,0		4,0	4	0,4	0,6
4	3,8	4	0,6	0,8	4,7	5	0,2	0,5		4,1	4	0,5	0,7
5	2,8	3	0,2	0,4	2,7	3	0,2	0,5		2,8	3	0,2	0,4
6	3,8	4	0,7	0,8	2,7	3	0,2	0,5		3,6	3	1,3	1,1
7	3,6	4	0,2	0,5	3,0	3	0,0	0,0		3,4	3	0,3	0,5
8	2,2	2	0,7	0,8	1,3	1	0,2	0,5		1,8	2	0,7	0,9
9	3,0	3	0,4	0,6	3,3	3	0,2	0,5		3,1	3	0,3	0,6
10	4,0	4	0,4	0,6	3,3	3	0,2	0,5		3,9	4	0,5	0,7

Vir: Podatki iz ankete

Trditve, da podjetja delujejo enakopravno, da nastopajo enakopravno na tujih trgih in da imajo enakopraven dostop do dobaviteljev in informacij, ne glede na velikost, oz. na finančni uspeh, je večina anketirancev ocenila nevtrarno. Kar zadeva trditvi, ki se nanašata na manjša podjetja, se ocene anketirancev ujemajo. Po mnenju anketirancev obe trditvi držita oz. popolnoma držita. Mnenje anketirancev za trditev, da ima velikostna struktura podjetij velik vpliv na sinergijo delovanja med podjetji v grozdu, niha med oceno 3 in 4. Vsi anketiranci TT Okroglice d.d. imajo za to trditev nevtrarno oceno. Trditev o izkoriščanju manjših podjetij s strani večjih podjetij v grozdu za anketirance ne drži oz. sploh ne drži. Zadnja trditev, da so podjetja v grozdu deležna enakopravne pomoči s strani institucij, ki krepijo podporno okolje podjetij, je dobila s strani večine anketirancev pozitivno oceno. Edina trditev, pri kateri se ujemata oceni povprečij obeh podjetij, je ta, da se manjša podjetja v grozdu lahko uveljavijo s svojo specializiranostjo.

7. KONČNA OCENA GROZDENJA

Grozd je predvsem **priložnost za majhna podjetja**, da se s pomočjo managementa grozda predstavijo večjim podjetjem in posredno preko njih dobijo posle. Če ima malo podjetje definirano tržno nišo oz. izdelek, ki je tržno zanimiv, se s pomočjo grozda s promocijami lažje predstavi ali pa je dobavitelj večjim podjetjem, ki imajo dostop do trga. Tudi večja podjetja imajo možnost predstavitve proizvajalcem vozil, ker vidi večina svetovnih proizvajalcev vozil mreže kot začetek nadaljnjega razvoja in se vanje povezujejo. Na ta način se izpostavijo razvojna partnerstva in podjetje se v okviru grozda lažje predstavi, kot bi se predstavilo samo. Tudi če gre za podjetje, ki je pomemben partner v svetovnih merilih, se določene stvari skozi grozd lažje predstavijo in pokažejo svoje prednosti.

Vsakemu podjetju, ki je član grozda, grozdenje pomaga uresničiti njegova pričakovanja. Tako na primer želi podjetje Iskra Avtoelektrika d.d. v grozdu ob ostalih podjetjih, ki se ukvarjajo s podobnimi problemi na področju marketinga, promocije, izobraževanja, skupnega nastopa in razvoja, preizkusiti lastne poti razmišljanja in jih skuša uskladiti z ostalimi člani. Pri tem podjetje izkorišča konkurenčno prednost in prednosti, ki izhajajo iz dobaviteljske verige v grozdu. Nasprotno TT Okroglica d.d. skuša skozi grozd pridobiti informacije (tržne informacije in informacije o razvoju) s področja avtomobilske industrije in študije, ki prihajajo od kupcev ali od drugih dobaviteljev. AET d.o.o., Tolmin poskuša preko grozda pridobiti sredstva za razvoj oprem in za razvoj laboratorijev in tudi sredstva za financiranje razvojnih projektov. Na splošno lahko zaključim, da sta podjetji Iskra Avtoelektrika d.d. in AET d.o.o., Tolmin dobro vključeni v grozdenje. TT Okroglica d.d. pa ne izkorišča 100% tega, kar ji grozdenje nudi. Menim, da bi morala posvetiti več pozornosti aktivnostim, ki potekajo v grozdu.

8. SKLEP IN PRIPOROČILA

Pri branju zaključnega poročila Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji v obdobju 2001-2003 sem zasledila, da avtorji ugotavljajo, da grozd za podjetja predstavlja predvsem institucijo sodelovanja in povezovanja. Grozd je bil za vsa podjetja, ko so se odločila za vključitev vanj, relativno nov koncept. Prisotno je bilo nizko zaznavanje koncepta grozdenja in samega pomena hkratnega sodelovanja in konkuriranja. Da bi se povečala stopnja povezovanja in sodelovanja, so se morala podjetja povezati in na trgu nastopiti skupaj. Podjetja so imela za povezavo v grozd veliko pomembnih vzrokov. To jih je motiviralo in postali so člani grozda. Na splošno lahko rečem, da pozitivne učinke grozdenja podjetja zaznavajo na dolgi rok. Splošno znano je, da so učinki grozdenja večji pri podjetjih, ki intenzivno sodelujejo pri skupnih projektih grozda. Med ta podjetja bi uvrstila Iskra Avtoelektriko d.d. in AET d.o.o., Tolmin. Analiza anket je pokazala, da sta obe podjetji veliko prispevali k aktivnostim grozda in sta intenzivno sodelovali v skupnih projektih. Področja sodelovanja so zelo pomembna za tiste člane grozda, ki prav s sodelovanjem dosežejo sinergijske učinke. Področja sodelovanja so področje izobraževanja in usposabljanja, skupni razvojno-raziskovalni projekti, izgradnja skupne infrastrukture, skupna promocija, skupna nabava, skupna prodaja, lobiranje za skupne interese in skupni gospodarski projekti. Skupno delovanje omogoča, da se podjetja med seboj bolje spoznajo in s tem dosežejo boljše učinke. To pa poveča motivacijo za nadaljnje sodelovanje. Vse skupaj pripelje do sinergijskih učinkov. O ovirah, ki motijo sodelovanje članov grozda na skupnih projektih, sem ugotovila, da se iz leta v leto manjšajo in da so lažje premagljive in manj pomembne. Večina ovir je vidna na dolgi rok. Ker se je grozd od ustanovitve do danes zelo razvil, lahko rečem, da se je stopnja izmenjave informacij povečala. V preteklosti je prevladovala nižja stopnja izmenjave informacij, kar je povzročalo med člani grozda nezaupanje. Danes se podjetja zavedajo pomembnosti izmenjave informacij z ostalimi podjetji. To lahko trdim samo za dve primorski podjetji. Mislim, da se zaveda pomembnosti izmenjave informacij najmanj TT Okroglica d.d.. Dejavnost TT Okrogllice d.d. je za grozd manjšega pomena, saj

vodstvo sodelovanja z ostalimi člani ne spodbuja. Menim, da grozd resnično ponuja potencial za vse svoje člane.

Pri primerjavi količine prispevkov malih, srednje velikih in velikih podjetij k aktivnostim v grozdu sem ugotovila, da velika in srednje velika podjetja prispevajo največ aktivnosti na področju razvojno-raziskovalnih projektov, mala podjetja pa skušajo izkoristiti sodelovanje z ostalimi člani na vseh področjih, saj vsako izvajanje zahteva veliko sredstev, ki pa jih večina malih podjetij nima. V raziskavi sem ugotovila, da grozdi predstavljajo kombinacijo konkuriranja in sodelovanja med podjetji. Druga ugotovitev pa je ta, da trditev, da sodelovanje podjetij v grozdenju pripelje do tega, da večja podjetja dominirajo nad manjšimi podjetji v grozdu, ne drži. Hipoteza, da ima velikostna struktura podjetij velik vpliv na sinergijo delovanja med podjetji v grozdu, pa tudi mislim, da drži. Omenila sem tudi že, da prav delovanje uspešnih podjetij, večinoma so to velika in srednje velika podjetja, pripelje do sinergijskih učinkov.

V tabeli 36 so napisana priporočila, ki bi lahko akterjem (v tabeli) pomagala pri določenih odločitvah.

Tabela 36: Priporočila

	<i>Priporočila</i>
Podjetja, ki so člani grozda	• Intenzivno sodelovanje na skupnih projektih. • Skupno določanje ciljev grozda, ki vodijo do pomembnih rezultatov. • Skupno nastopanje na trgih. • Čim hitreje priti do pomembnih rezultatov. • Intenzivno prispevanje k aktivnostim grozda na različnih področjih.
Podjetja, ki še niso člani grozda	• Izbira partnerjev, ki so vredni zaupanja. • Vstop v grozd, ki nudi odlične priložnosti na različnih področjih.
Država (MG)	• Intenzivno spodbujanje povezovanja podjetij v grozde. • Določitev nacionalnih prioritet v vlaganja. • Oblikovanje novih finančnih mehanizmov, ki bi omogočili skupno investiranje grozdov. • Poenostavitev birokratskih ovir, npr. na področju investiranja.
Vodstvo grozda	• Določitev pravil vodenja znotraj grozda in razvoja grozda. • Intenzivno družbeno povezovanje znotraj grozda in med grozdi. • Demokratično nastopanje predstavnikov podjetij (neodvisno od velikosti) na skupnih srečanjih. • Gojenje zdravih odnosov s partnerji, s kupci in z zaposlenimi ali z dobavitelji.

Vir: Analiza končnih ocen

9. LITERATURA IN VIRI

1. Anderson T. In drugi: The Cluster Policy Whitebook, International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, Švedska, 2004, str. 247.
2. Barkley L. David, Mark S. Henry: Advantages and Disadvantages of Targeting Industry Clusters. Regional Economic Development Research Laboratory, Clemson University. [URL:http://www.hogllc.com/library_materials/EHNCluster_pro_cons_clemson_2001.pdf],
3. Bergman, M. Edward, Feser, J. Edward: Industrial and regional clusters: Concepts and comparative applications. West Virginia University, 1999. <http://www.rri.eee.edu/WebBook/Bergman-Feser/contents.htm>.
4. Boekholt Patricia, Thuriaux Ben: Overview of Cluster Policies in International Perspective: Final report. The Hague: Ministerie van Economische Zaken, 2000, str. 60
5. Boosting Innovation: The Cluster Approach. Pariz: OECD, 1999, str. 427
6. Branco Dvide: Business Clustering – a new implementing approach; Course on: Cluster Development, Ljubljana, PCMG, maj 2002.
7. Britton John N.H.: Network Structure of an Industrial Cluster. Toronto, Department of Geography, University of Toronto, 2004, 19 str.
8. Clegg, R. Stewart, Hardy, Cynthia, Nord, R. Alter: Handbook of organization studies, London, Sage Publications, 1996.
9. Dermastia Mateja: Grozdi – priložnost slovenskih podjetij?: Severna Italija cveti zaradi podjetniških grozdov, pri nas jih še ni: kaj so grozdi, kako nastanejo, kaj pomenijo, Podjetnik, 2000, 9, str. 12-15.
10. Drevenšek Mojca: Strategija grozdov, Iteo relacije 2001, 7(1), str. 10-12.
11. Fujita Tetsushi: Is Local competition against Global Competition?. NJ: Rutgers University, 2004, str. 42
12. Evropska komisija: State of Art Report, deliverable within project »Industrial Districts«, Relocation Process: Identifying Policies in the Perspective of EU Enlargement, West-East ID Contract no. HPSE-CT 2001-00098.
13. Glas Miroslav: Elementi strategije in razvoj politike do malega gospodarstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta - Center za razvoj podjetništva, 2000, 36 str.
14. Gulliani A.: Cluster Absorptive Capability: An Evolutionary Approach for Industrial Clusters in Developing Countries. Faculty of Economics, University of Pisa. [URL:<http://www.druid.dk/conferences/summer2002/Papers/GIULIANI.pdf>].
15. Heuser: Demystifying Cluster Development. [URL:<http://www.nottingham.ac.uk/enterprise/downloads/clusters.pdf>].
16. Hantschel Ralph: Cluster based policies – What is a Cluster?, 2003, str. 16. <http://www.competitiveness.com/nps/corporate/com/en/clusters/whatisacluster.pdf>
17. Hoen Alex: Three Variations on Identifying Clusters, 2000. <http://www.cpb.nl>
18. Hoen Alex: Identifying Linkages with a Cluster – Based Methodology, Economic System Research 14 (2), 2002, 131-150

19. Hurwitz Alen: Organizational Structures for the »New World Order«. Business Horizons, 39 (1996),3, str.5-14.
20. Jaklič Marko: Bistvo grozdenja, Finance, 2003, 11(34), str.20.
21. Jaklič Marko: Strateško usmerjanje gospodarstva. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče, 1994, str.181
22. Jaklič Marko, Cotič Svetina Anja, Zagoršek Hugo. Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji v obdobju 2001-2003, Zaključno poročilo, Ljubljana, 2004.
23. Kharbada V. P.: Industrial Cluster – The Hub of Innovate Activities at Enterprise Level. National Institute of Science Technology and Development Studies [URL:<http://nistads.res.in/contents/people/VPK/HUMAN%20CENTERED%20APPROACH.pdf>].
24. Križnič Andreja: Tale grozd ne daje vina, lahko pa prinese uspeh. Manager, 2000a,10(6), str. 39-40.
25. Križnič Andreja: Šibak člen, gnil pridelek, Manager, 2000b,10(11), str. 43-45.
26. Komatar Primož: Povezovanje kot metoda razvoja in udejanjanja mednarodne strategije podjetja. Magistersko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992, str. 154.
27. Lagendijk Arnout: New Forms of Regional Industry Policy in Europe: How Do Policy Makers Understand "Competitiveness" and "clusters". University of Newcastle. [URL: <http://www.psa.ac.uk/cps/1998/lagandijk.pdf>].
28. Lasić Marjan: Podjetja in razvojne institucije ustanovile prvi slovenski avtomobilski grozd, Dnevnik, 2001, 39 (294), str.15.
29. Lorange Peter: Cooperative Ventures in Multinational Settings: A Framework, An Essay. Philadelphia: The Wharton School, 1985. str.30
30. Lyon Fergus, Atherton Andrew: A Business View of Clustering: Lessons for Cluster Development Policies. Durham: Foundation for SME development, University of Durham, 2000, str.13.
31. Meža Peter: Projektni management in industrijski grozdi. Magistrska naloga Maribor: Fakulteta za strojništvo, 2002, str.1 40.
32. Mitsui Itsutomo: Industrial Cluster Policies and regional development in the age of globalisation – Eastern and Western approaches and their differences. Singapore: 30th ISBC in Singapore, 2004, str.24
33. Nidorfer Matjaž: Grozdenje pospešuje gospodarski razcvet, Gospodarski vestnik, Ljubljana, maj 2000, str. 20-22.
34. NUTEK – Swedish National Board for Industrial and Technical Development. Cluster and cluster policy (1998),<http://www.nutek.se>.
35. Petri Rouvinen, Pekka Ylä-Anttila: A Few Notes on Finnish Cluster Studies. B.k.: The Research Institute of the Finish Economy, 1997, str. 31.
36. Petrovič Vida: Bo grozdenje sladko ali kislo, Podjetnik, Ljubljana, januar 2005, str. 20-21.
37. Porter Michael E.: On Competition. Boston: Harvard Business Review Book, 1998, str.197-199.
38. Porter Michael E.: The Competitive Advantage of Nations. London: The Macmillian Press, B.l.,1990, str. 155

39. Porter Michael E.: Clusters and the new economics of Competition. Harvard Business Review, 1998, str. 77-208.
40. Rabellotti R.: Is there an industrial district model? Footwear districts in Italy and Mexico compared. World Development, B.k., 23/1, B.l., str. 29-41.
41. Rodríguez-Pose Andrés et al.: The Link Between Clusters of SME s and Public and University Research in Italy. London School of Economic, Department of Geography and Environment. [URL: <http://personal.lse.ac.uk/RODRIGU1/research%20policy.pdf>.]
42. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000, str. 154
43. Solvell Orjan, Goran Lindqvist, Christian Ketels: The Cluster Initiative Greenbook. Stockholm : Bromma tryck AB. [URL: <http://www.ivorytover.se/greenbook/general.htm>].
44. Simmie J., Sennett J.: Innovative Clusters: Global or Local Linkages? London: National Institute, Economic Review, str.1999, 88-90
45. Stoerring Dagmara: The new role of governments and clusters policy in emerging clusters. The effect of cluster policy on regional economic development. IKE Group at Aalborg University [URL: http://www.business.auc.dk/ike/upcoming/Ph.D.proposal_stoerring.pdf].
46. Špilak Štefan: Vrednostne verige (tridnevno usposabljanje s področja povezovanja in grozdenja malih in srednje velikih podjetij). Moravske Toplice, Razvojna agencija Sinergija, novembre 2003.
47. Zbasu Tatjana: Pomen poslovnih grozdov za pridobivanje konkurenčnih prednosti regije oziroma nacionalnih gospodarstev. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003, str.105.
48. Žnidaršič Branko: V okviru ACS nastaja Policentrični tehnološki center, Finance, 80, april 2005, str. 22- 23.
49. Žnidaršič Branko: Informacijski sistem ACS prispeva k večji odzivnosti članov, Finance, 80, april 2005, str. 24.

Viri:

1. Clustering as a Tool For Regional Economic Competitiveness. [URL:<http://www.countyofsb.org/cao/pdf/edc/industrycluster.pdf>.]
2. Internetno gradivo ACS – Slovenskega avtomobilskega grozda
3. Intreno gradivo podjetij
Internetno gradivo: Sektorska ekonomika, primerjava cen med Slovenijo in Hrvaško. [URL:<http://www.epf-se.uni-mb.si/sekt/2003/skupina7/Jedro.htm>].
4. Mernik M. Dušan: ACS novice, GIZ ACS, Ljubljana, april 2004.
5. Mernik M. Dušan: ACS novice, GIZ ACS, Ljubljana, maj 2004.
6. MG – Ministrstvo za Gospodarstvo. Področje za razvoj podjetniškega sektorja in konkurenčnosti. Povzetek programa ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2000 – 2006, 2002. http://www.gov.si/mg/datoteke/antibirokrat/program_2002-2006.doc.
7. Letno poročilo podjetja ACS Automotive Cluster of Slovenia.
8. OECD: The OECDs mission in the field of public support to industry, 1998. Science Technology Industry, Review. Pariz: No.21, str. 23-35.
9. OECD – Organization for Economic Co-operation and development. Local partnership, clusters and SME globalization. 2000. <http://www.oecd.org>
10. OECD – Organization for Economic Co-operation and development. Boosting Innovation the Cluster Approach, 1999.
11. Razgovor z generalnim direktorjem Slovenskega avtomobilskega grozda.
12. Razgovor z odgovorno osebo za grozd v podjetju Istra Avtoelektronika d.d.
13. Razgovor z odgovorno osebo za grozd v podjetju TT Okroglica d.d.
14. Razgovor z odgovorno osebo za grozd v podjetju AET d.o.o.
15. The evolution of industrial districts and policies towards them. State of the Art Report on Industrial Districts. Contract no. HPSE-CT2001-00098, 2002, str. 106

PRILOGA

1. Priloga I : Anketni vprašalnik o medsebojnem sodelovanju članov grozda.

VPRAŠALNIK ZA ZAPOSLENE ČLANOV GROZDA GLEDE MEDSEBOJNEGA SODELOVANJA

Leto 2005

Spoštovani!

S sledečo anketo želim ugotoviti, kaj po vašem mnenju, vpliva vse na sodelovanje članov grozda.

V vprašalniku so navedene trditve, ki se nanašajo na različne vidike vašega dojemanja sodelovanja. Da bi vam omogočili kar se da sproščeno ocenjevanje, bodo rezultati prikazani samo skupinsko, anketa pa je tudi anonimna.

PODJETJE: _____

PANOGA: _____

DATUM IN KRAJ: _____

VPRAŠALNIK

1. Danes so v grozdu vključena podjetja različnih velikosti. V katero skupino spada vaše podjetje?

1-malo podjetje

2-srednje veliko podjetje

3-veliko podjetje

2. Kdaj je vaše podjetje postalo član grozda (leto)? _____

1-podjetje je član grozda od ustanovitve

2-podjetje se je vključilo v grozd kasneje

3. Kako pomembno se vam zdi povezovanje (grozdenje) podjetij?

Nepomembno	Malo pomembno	Zmerno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
1	2	3	4	5

4. Označite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami o grozdu.

	Nikakor se ne strinjam	Ne strinjam se	Nevtralen	Strinjam se	Popolnoma se strinjam
Povsem dovolj sem seznanjen z načini povezovanj in s koristmi, ki jih prinašajo.	1	2	3	4	5
V našem podjetju sem dovolj seznanjen z načini povezovanj in s koristmi, ki jih prinašajo.	1	2	3	4	5
Grozd uspešno opravlja vlogo povezovalca.	1	2	3	4	5
Naše podjetje vsekakor potrebuje pomoč za rast in razvoj, ki mu jo nudi grozdenje.	1	2	3	4	5

Člani grozda sodelujejo med seboj na več področjih.

5. Ocenite učinke sodelovanja v grozdu za vaše podjetje na naslednjih področjih?

	Zanemarljivi učinki	Majhni učinki	Srednje močni učinki	Močni učinki	Zelo močni učinki
Večja inovacijska dinamika v podjetju (hitrejša uvajanja sprememb).	1	2	3	4	5
Več vlaganj v R&R.	1	2	3	4	5
Izboljšana komunikacija znotraj podjetja.	1	2	3	4	5
Izboljšana komunikacija med člani grozda.	1	2	3	4	5
Hitrejši prenos znanja od nosilcev znanja v gospodarstvo.	1	2	3	4	5
Hitrejši prenos znanja med podjetji v grozdu.	1	2	3	4	5
Dostop do tujih proizvodnih verig in mrež podjetij.	1	2	3	4	5
Dostop do domačih in tujih mrež R&R aktivnosti.	1	2	3	4	5
Podjetje je dobilo dostop do novih tehnologij.	1	2	3	4	5
Višja dodana vrednost v podjetju.	1	2	3	4	5
Podjetje je postalo konkurenčnejše.	1	2	3	4	5
Izboljšan ugled našega podjetja.	1	2	3	4	5
Podjetje skupaj z ostalimi člani grozda ponuja kompleksnejše proizvode.	1	2	3	4	5
Drugo: _____	1	2	3	4	5

6. Na katerih od zgoraj naštetih področij, je vaše podjetje najbolj sodelovalo?

7. Ali je sodelovanje med člani v grozdu za vaše podjetje pomembno?

Nepomembno	Malo pomembno	Zmerno pomembno	Pomembno	Zelo pomembno
1	2	3	4	5

8. Kdo je odgovoren za koordiniranje sodelovanja vašega podjetja z ostalimi člani grozda?

- 1- Predstavniki vrhnjega managementa podjetja
- 2- Poseben koordinator, ki ga je izbralo podjetje
- 3- Nimamo posebej za to določene osebe v podjetju
- 4- Drugo: _____

9. Koliko sami sodelujete v aktivnostih, povezanih z grozdom?

Ne sodelujemo	Malo sodelujemo	Zmerno sodelujemo	Sodelujemo	Zelo sodelujemo
1	2	3	4	5

10. Kako pomembni so naslednji vzroki za sodelovanje vašega podjetja v grozdu?

	Nepomemben	Malo pomemben	Zmerno pomemben	Pomemben	Zelo pomemben
Da bi si zagotovili dostop do informacij.	1	2	3	4	5
Da bi z ostalimi člani grozda izvajali skupno promocijo.	1	2	3	4	5
Da bi z ostalimi člani grozda izvajali skupno prodajo.	1	2	3	4	5
Da bi z ostalimi člani grozda izvajali skupno nabavo.	1	2	3	4	5
Da bi skupaj kandidirali za državna sredstva.	1	2	3	4	5
Da bi skupaj kandidirali za EU sredstva.	1	2	3	4	5
Da bi skupaj vlagali v razvoj in implementacijo novih tehnologij.	1	2	3	4	5
Da bi skupaj nastopali pri ključnih kupcih.	1	2	3	4	5
Da bi imeli dostop do večjega števila specializiranih dobaviteljev.	1	2	3	4	5
Da bi povečali sodelovanje z nosilci	1	2	3	4	5

znanja (npr. z univerzami, z R&R inštituti in z laboratoriji).					
Da bi skupaj razvili koncept novih organizacijskih struktur (mreženje).	1	2	3	4	5
Da bi se odzvali na trende v panogi, v kateri deluje naše podjetje.	1	2	3	4	5
Da bi kupcem skupaj ponudili kompleksnejše proizvode/storitve.	1	2	3	4	5
Ker so se v grozd vključili tudi naši poslovni partnerji.	1	2	3	4	5
Da bi imeli več moči pri zastopanju skupnih interesov.	1	2	3	4	5
Ker so se grozdi v tujini izkazali kot uspešen način izboljšanja konkurenčnosti.	1	2	3	4	5
Da bi skupaj z ostalimi člani izvajali gospodarske projekte.	1	2	3	4	5
Drugo_____	1	2	3	4	5

11. Kakšen prispevek je vaše podjetje prispevalo v grozdu na naslednjih področjih?

	Zanemarljivi prispevki	Majhni prispevki	Srednje močni prispevki	Močni prispevki	Zelo močni prispevki
Izobraževanje in usposabljanje.	1	2	3	4	5
Skupni R&R projekti.	1	2	3	4	5
Izgradnja skupne infrastrukture (predvsem informacijske platforme za delovanje grozda).	1	2	3	4	5
Skupna promocija.	1	2	3	4	5
Skupna nabava.	1	2	3	4	5
Skupna prodaja.	1	2	3	4	5
Lobiranje za skupne interese.	1	2	3	4	5
Skupni gospodarski projekti.	1	2	3	4	5
Drugo_____	1	2	3	4	5

12. Ali menite, da vaše podjetje dovolj sodeluje z ostalimi člani v grozdu?

Ne sodelujemo	Malo sodelujemo	Zmerno sodelujemo	Sodelujemo	Zelo sodelujemo
1	2	3	4	5

13. Ocenite pomembnost dejstev, katere ovirajo sodelovanje med člani grozda na skupnih projektih?

	Nepomembne	Malo pomembne	Zmerno pomembne	Pomembne	Zelo pomembne
Pomanjkanje finančnih sredstev.	1	2	3	4	5
Pomanjkanje človeških virov.	1	2	3	4	5
Nezaupanje med člani grozda.	1	2	3	4	5
Pomanjkanje ustreznega znanja in svetovanja.	1	2	3	4	5
Pozitivni učinki so vidni na dolgi rok.	1	2	3	4	5
Skupni projekti niso dovolj zanimivi.	1	2	3	4	5
Drugo _____	1	2	3	4	5

14. V koliko projektih je vaše podjetje delovalo oz. deluje?

15. Kako intenzivno sodeluje vaše podjetje v aktivnosti, ki potekajo v grozdu? Ocenite, v kolikšni meri drži za vaše podjetje...

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti drži, niti ne drži	Drži	Popolnoma drži
Podjetje je prisotno na vseh srečanjih članov grozda (sestanki, družabna srečanja).	1	2	3	4	5
Podjetje sodeluje pri izvajanju skupne promocije doma in v EU oz. drugje v tujini.	1	2	3	4	5
Zaposleni so vključeni v izobraževalne tečaje.	1	2	3	4	5
Podjetje sodeluje pri podpori infrastrukture medsebojne komunikacije (domača stran, baze podatkov, e- klepetalnice).	1	2	3	4	5
Podjetje se skupaj s ostalimi člani grozda prijavlja na razpise v Sloveniji.	1	2	3	4	5

Podjetje se skupaj z ostalimi člani grozda prijavlja na razpise v EU oz. drugje v tujini.	1	2	3	4	5
Drugo _____	1	2	3	4	5

16. S koliko podjetji trenutno sodelujete, ki so člani grozda?

17. Ali menite, da medsebojno izmenjavanje informacij pripomore k boljšemu sodelovanju podjetij?

1-da

2-ne

18. Če ste odgovorili z da, označite kako pogosto izmenjujete naslednje informacije z ostalimi člani grozda?

	Nikoli	Redko	Včasih	Pogosto	Redno
Splošne (javno dostopne) informacije.	1	2	3	4	5
Informacije o kupcih.	1	2	3	4	5
Informacije o dobaviteljih.	1	2	3	4	5
Informacije o tehnologiji.	1	2	3	4	5
Informacije o poslovnih načrtih podjetja.	1	2	3	4	5
Informacije o zasedenosti kapacitet.	1	2	3	4	5
Informacije o kadrih.	1	2	3	4	5
Druge informacije: _____	1	2	3	4	5

19. Kateri so po vašem mnenju ključni kazalci uspeha sodelovanja pri razvoju podjetja?

	Nepomemben	Malo pomemben	Zmerno pomemben	Pomemben	Zelo pomemben
Geografska bližina članov grozda.	1	2	3	4	5
Uspešno izpeljani začetni skupni projekti.	1	2	3	4	5
Izgradnja zaupanja med člani.	1	2	3	4	5
Izdelava strategije	1	2	3	4	5

razvoja.					
Podpora države.	1	2	3	4	5
Idejni koordinator aktivnosti sodelovanja med člani.	1	2	3	4	5
Podpora s strani vrhnjega managementa v podjetjih članih.	1	2	3	4	5
Aktivno sodelovanje.	1	2	3	4	5
Drugo _____	1	2	3	4	5

20. Ocenite, koliko so naslednja podjetja prispevala k aktivnostim v grozdu.

	Niso prispevali	Malo prispevali	Srednje prispevali	Veliko prispevali	Ogromno prispevali
Majhna podjetja					
KGL d.o.o., Litija	1	2	3	4	5
Kočevar & Thermotron d.o.o. Polzela	1	2	3	4	5
MBB d.o.o., Kamnik	1	2	3	4	5
Motoman Robotec d.o.o., Ribnica	1	2	3	4	5
Presek d.o.o., Šentrupert	1	2	3	4	5
Srednje velika podjetja					
Agis Plus d.o.o., Ptuj	1	2	3	4	5
EMO – Orodjarna d.o.o., Celje	1	2	3	4	5
ISKRA EMS d.o.o., Šentjernej	1	2	3	4	5
Polycom Škofja Loka d.o.o., Poljane nad Škofjo Loko	1	2	3	4	5
Semikron d.o.o., Trbovlje	1	2	3	4	5
Velika podjetja					
Cimos d.d., Koper	1	2	3	4	5
Domel d.d., Železniki	1	2	3	4	5

Johnson Controls – NTU d.o.o., Slovenj Gradec	1	2	3	4	5
Kovinoplastika Lož d.d., Stari trg pri Ložu	1	2	3	4	5
Rotomatika d.o.o., Sp. Idrija	1	2	3	4	5

21. Ocenite, v kolikšni meri držijo naslednje trditve.

	Sploh ne drži	Ne drži	Niti drži, niti ne drži	Drži	Popolnoma drži
Podjetja v grozdu delujejo enakopravno, ne glede na velikost.	1	2	3	4	5
Podjetja v grozdu delujejo enakopravno, ne glede na finančni uspeh.	1	2	3	4	5
Manjša podjetja v grozdu se lahko uveljavijo s svojo specializiranostjo.	1	2	3	4	5
Manjša podjetja v grozdu se hitro odzivajo na spremembe v okolju.	1	2	3	4	5
Podjetja v grozdu imajo enakopraven dostop do dobaviteljev, ne glede na velikost.	1	2	3	4	5
Podjetja v grozdu imajo enakopraven dostop do informacij, ne glede na velikost.	1	2	3	4	5
Velikostna struktura podjetij ima velik vpliv na sinergijo delovanja med podjetji v grozdu.	1	2	3	4	5
Večja podjetja v grozdu izkoriščajo manjša podjetja.	1	2	3	4	5
Podjetja v grozdu enakopravno nastopajo na tujih trgih, ne glede na velikost.	1	2	3	4	5
Podjetja v grozdu so deležna enakopravne pomoči s strani institucij, ki krepijo podporno okolje podjetij.	1	2	3	4	5

Podatki o anketirancu

Prosim, da obkrožite ustrezno vrednost glede sledečih podatkov.

22. Spol

- 1-moški
- 2-ženska

23. Starost

- 1- do 25
- 2-od 25 do 35
- 3-od 35 do 45
- 4-od 45 do 55
- 5-nad 55

24. Nivo v organizaciji

- 1-višji in srednji management
- 2-operativni del
- 3-samostojni strokovni kadri
- 4-izvajalci

25. Stopnja izobrazbe

- 1-poklicna šola ali manj
- 2-srednja šola
- 3-višja šola
- 4-visoka šola ali več

26. Število let delovnih izkušenj

- 1-do 2 leti
- 2-od 2 do 5 let
- 3-od 5 do 10 let
- 4-od 10 do 20 let