

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

GROZDI PODJETIJ KOT OBLIKA RAZVOJNEGA POVEZOVANJA

Ljubljana, junij 2003

ROKI BARUCA

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom _____ in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

UVOD.....	3
1. POMEN MALEGA GOSPODARSTVA ZA GOSPODARSKI RAZVOJ.....	4
1.1 Prispevek malega gospodarstva	4
1.2 Smisel povezovanja malih podjetij v skupine	6
2. ZNAČILNOSTI GROZDOV	7
2.1 Definicija grozdov.....	8
2.2 Oblike grozdov	10
2.3 Konkurenčne prednosti grozdov	10
2.4 Lokacija v povezavi z grozdi	12
2.5 Vloga države pri razvoju grozdov	12
2.6 Rojstvo, evolucija in zaton grozda	14
2.7 Problem staranja grozdov	15
2.8 Različni koncepti grozdov.....	17
2.8.1 Koncept podjetniških okrožij (»industrijski distrikti«)	17
2.8.3 Koncept evropskih grozdov (»euroclusters«)	19
2.8.4 Koncept inovativnih okolij.....	20
3. AVSTRIJSKA STRATEGIJA RAZVOJA GROZDOV	21
3.1 Grozdi plastike v Avstriji in Italiji	23
4. SLOVENIJA IN GROZDI	25
4.1 Strategija Slovenije pri razvoju malega gospodarstva	25
4.2 Pristop Slovenije pri razvoju grozdov	28
4.3 Pomen pilotnih projektov grozdov za Slovenijo	29
4.3.1 Dosedanji razvoj pilotnih grozdov	30
5. GROZD PLASTTEHNIKA	31
5.1 Proizvodnja plastike in gume – predstavitev stanja v Sloveniji.....	31
5.1.1 Trendi v svetu na področju kompozitov.....	31
5.1.2 Vpliv globalizacije na proizvodnjo plastike.....	32
5.2 Identifikacija skupnih interesov in ciljev v grozdu Plasttehnika.....	33
5.3 Opredelitev grozda Plasttehnika.....	34
5.4 Globalna strategija grozda Plasttehnike	36
5.4.1 Konkurenčnost Plasttehnike in izhodišča za razvoj grozda	37
5.5 Struktura, organiziranost in trženje grozda Plasttehnika.....	37
5.2.1 Skupni projekti grozda Plasttehnika.....	40
5.6 Akcijski načrt za obdobje 2003-2004.....	42
SKLEP	42
LITERATURA	44
VIRI	44
SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV	46

PRILOGA

UVOD

Slovensko gospodarstvo je bilo vselej odprto na mednarodne trge in je tako del globalnega gospodarstva. Ob vstopu Slovenije v EU bodo nekatera naša podjetja, to velja predvsem za mala in srednja podjetja, na težki preizkušnji. Premalo poslovnih izkušenj, človeških in finančnih sredstev za razvoj so lahko le nekatere izmed slabosti v primerjavi s podobnimi konkurenti.

Za mala in srednja podjetja je grozd, kot oblika razvojnega povezovanja, ena izmed možnosti za preživetje. S sodelovanjem v taki mreži bodo v globalnem okolju konkurenčnejša in sposobnejša za tekmo s konkurenti. Ob vključitvi v grozd podjetja pridobijo nekatere prednosti velikih podjetij in ohranijo svojo neodvisnost in prilagodljivost. Za grozde je značilno, da se razvijajo počasi, saj takšne povezave zahtevajo zaupanje med partnerji, dober sistem komuniciranja in predvsem jasen skupni interes in cilj med vsemi udeleženci. Veliko vlogo pri vzpostavitvi uspešnega sistema grozda pomeni tudi podjetniška kultura naroda in pripravljenost na odkrito sodelovanje.

Pri spodbujanju nastanka grozdov je zelo pomembna strategija države, ki z izdelanimi in jasnimi programi lahko pripomore k uspešnemu in hitrejšemu razvoju grozdov in celotnega gospodarstva nasploh. Zelo uspešni grozdi v razvitejših državah so lahko dober zgled za manj razvite države na tem področju, med katerimi je tudi Slovenija.

Namen diplomskega dela je prikazati povezovanje slovenskih podjetij v grozde kot eno izmed možnosti za doseganje večje konkurenčnosti. Za mala in srednja podjetja, na katerih je tudi poudarek v diplomskem delu, je mogoče to tudi edina rešitev pred propadom ali prevzemom s strani tujega konkurenta. Diplomsko delo je sestavljeno iz petih poglavij. V prvem delu predstavljam teoretično osnovo in nekatere koncepte grozdov. Pomen vloge države pri spodbujanju nastanka grozdov obravnavam v drugem delu. Le-ta temelji na predstavitvi dveh majhnih odprtih gospodarstvih, Avstrije in Slovenije (3. in 4. poglavje). V zadnjem delu podrobneje predstavljam primer slovenskega grozda proizvajalcev na področju plastike, to je GIZ Plasttehnika.

1. POMEN MALEGA GOSPODARSTVA ZA GOSPODARSKI RAZVOJ

Tehnološki razvoj in vse večji delež storitev v gospodarski dejavnosti sta postavila v ospredje hitro prestrukturiranje gospodarstva, v katerem potekajo hkrati procesi združitve velikih podjetij in rastoča vloga malega gospodarstva z nastajanjem novih podjetij kot najbolj viden izraz novega podjetniškega vala. Od malega gospodarstva pričakujemo vrsto učinkov na ekonomski in družbeni razvoj (Smallbone, 1995), zato postaja bistvena sestavina razvojne strategije v vseh državah po svetu, tako v razvitih državah kot v državah v tranziciji.

1.1 Prispevek malega gospodarstva

Različni podjetniški avtorji navajajo različne vidike učinkov malega gospodarstva, zlasti zaposlovanje in rast BDP. Smallbone (1995) zelo celovito navaja vrsto ekonomskih in socialnih učinkov:

1. Prispevek k ustvarjanju delovnih mest: Birch (1979) je s svojo analizo nastajanja novih delovnih mest vplival na to, da so se nosilci ekonomske politike na lokalni, regionalni in nacionalni ravni osredotočili na zaposlovalni učinek malega gospodarstva. Kljub temu da mnogo malih podjetij propade, se v malem gospodarstvu ustvarja veliko novih delovnih mest in prevladuje ocena (US SBA, 1992), da le-ta dajejo izrazit prispevek k neto zaposlovanju.

2. Prispevek na področju inovacij: malo gospodarstvo ima protislovno vlogo, saj so marsikje dinamična visoko tehnološka mala podjetja ključni nosilec inovacij (Silicijska dolina, Route 128 okoli Bostona, Cambridge v VB), res pa je, da je v malem gospodarstvu veliko tradicionalnih, konservativnih podjetij, ki niso vezana na inovacije, zlasti velja to v obrtniški dejavnosti. Vendar širše razumevanje inovacij (Schumpeter), kjer gre za različne vidike konkurenčnosti, ne le za tehnološke inovacije, kaže na ustvarjalnost malih podjetij, ki veliko vlagajo v diferenciacijo proizvodov, v inovativne oblike distribucije in prodaje, v prilagajanje proizvodov in storitev potrebam individualnih kupcev, opozarja na dinamičnost malih podjetij.

3. Povečanje dohodka v regiji s prodorom na trge drugih regij ali držav. Mala podjetja se izrazito razlikujejo pri usmeritvi na širše trge glede na svojo dejavnost (storitvena so bolj lokalno naravnana) pa tudi lokacijo. Prodor na tuje trge, ki je povezan s precejšnjimi stroški, je za mala podjetja težji zaradi omejenih finančnih virov, znanja, zmožnosti in izkušenj podjetnikov, vendar je prav pri tem mogoča zelo učinkovita podpora države s spodbujanjem skupnega nastopa na tujih trgih, z dobro informacijsko podporo, z organizacijo poslovnih stikov in predstavništev na ključnih točkah v tujini itd. Mala podjetja delujejo pogosto kot nadomestilo za uvoz, saj se usmerjajo v proizvodnjo dobrin in storitev, ki so prej prihajale iz uvoza. Hkrati so mnoga podjetja kot zastopniki tujih proizvajalcev intenzivni uvozniki.

4. Mala podjetja so »gojišče« **novih velikih podjetij** in **območje preskušanja podjetniških zmožnosti posameznikov**. Čeprav naj bi po ocenah iz Velike Britanije (Storey et al., 1987) v 10 letih po nastanku le 0,5–0,75% novih podjetij preseglo število 100 zaposlenih, so ta podjetja pomembna, saj omogočajo preskus sposobnih podjetnikov, imajo pa tudi močno demonstracijsko vlogo, ki potegne za seboj tudi nove generacije podjetnikov.

5. Malo gospodarstvo je **del širše regionalne gospodarske strukture**: mala podjetja so pomembno dopolnilo ponudbe na regionalnem področju, pri čemer so lahko v različnih vlogah:

- kot bistveni dobavitelji ali kooperanti večjih podjetij, ki si tako znižajo stroške in povečajo konkurenčnost – kot specializirani proizvajalci delov, sklopov, tudi proizvodnih storitev, pri čemer imajo nižje (fiksne) stroške kot velika podjetja;
- kot povezana skupina malih podjetij, ki s specializacijo podjetij in skupno R&R dejavnostjo ter trženjem zagotavljajo tudi zahtevne, kompleksne proizvode na tehnološko visoki ravni ali pa zagotavljajo pravo širino ponudbe, na primer na večjih turističnih območjih: s svojo raznovrstnostjo, z neposrednimi stiki s kupci, vendar pod skupno podobo (krajevno blagovno znamko);
- kot ponudniki proizvodov in storitev na lokalnem trgu, ki niso zanimivi za večja podjetja zaradi omejenega trga (tržne niše), so pa zato pravo področje delovanja specializiranih malih podjetij.

V Evropski uniji so obstajale med državami razlike v opredeljevanju malih in srednjih podjetij (MSP), v posameznih državah tudi med dejavnostmi. Evropska komisija je priporočila enotno definicijo, ki naj bi jo uporabljale članice, Evropska investicijska banka in Evropski investicijski sklad. Opredelitev kombinira kriterije (Glas, 2000, str. 10):

- število zaposlenih,
- letni obseg prodaje,
- povprečni obseg sredstev podjetja,
- merilo samostojnosti (delež lastništva oziroma kontrole s strani drugih podjetij ali več podjetij ne sme preseči 25%).

Tabela 1: Merila velikosti podjetij po priporočilih Evropske komisije

Merilo	Mikro	Mala	Srednja
Število zaposlenih	Manj kot 10	Manj kot 50	Do 250
Letna prodaja (v mio EUR)	-	Do 7	Do 40
Vrednost aktive v bilanci sredstev (v mio EUR)	-	Do 5	Do 27

Vir: Glas, 2000, str. 10.

Z vidika Slovenije in drugih manjših držav so merila po številu zaposlenih primerna in se dokaj standardno že uporabljajo, vrednostna merila pa so sorazmerno visoka in v Sloveniji uporabljamo nižje številke, kar pa je povezano z ravniyo razvitosti, produktivnosti dela in učinkovitosti poslovanja.

1.2 Smisel povezovanja malih podjetij v skupine

Razlogov za povezovanja malih in srednje velikih podjetij (MSP) v skupine je veliko. Najpomembnejši so:

1. Pridobitev tehnologije in proizvodnih sposobnosti: tehnologije so čedalje bolj medsebojno odvisne. Mala podjetja pogosto nimajo dovolj znanja, da bi pridobila vse potrebne tehnologije, čeprav imajo velikokrat veliko inventivnih inženirjev. Druga težava so visoki stroški za raziskave in razvoj, ki so večinoma fiksni (Rojšek, 1994, str. 728). Pomembno je tudi povečanje proizvodnih sposobnosti in obstoječe velikosti; malo podjetje lahko s pomočjo omrežja poveča svoje zmožnosti in poskuša izkoristiti priložnosti, ki jim drugače ne bi bilo kos.

2. Inventivna sposobnost: trženje in inovativnost sta osnovni podjetniški funkciji, brez izumov novih proizvodov in izboljševanja že obstoječih ni možnosti prilagajanja zahtevam trga. Inovativnost se lahko kaže na vrsto načinov: pomeni lahko novo tehnično znanje, izboljšanje proizvodnih procesov, distribucije, oblikovanje novih proizvodov, boljšo kakovost, večjo produktivnost ipd. Redko pride do zvez, kjer partnerji nimajo pričakovanj glede povečanja inventivne in inovativne sposobnosti podjetja (Lynch, 1993, str. 82).

3. Dostop na trg: mala podjetja so velikokrat zelo inventivna pri razvijanju svojih proizvodov ali procesov, vendar jim pogosto zmanjka virov, tako finančnih kot človeških, in znanja, da bi izdelek uspešno tržila. Povezovanje lahko pomaga pri reševanju tega problema in omogoča hitro tržno izkoriščanje tehnologije. To je zelo pomembno v okoliščinah, ko so nove tehnologije na voljo tudi konkurentom. Obstaja nevarnost, da tehnologija zastari, celo preden se povrnejo razvojni stroški (Rojšek, 1994, str. 728). Drugi vzrok za povezovanje je lahko namen dostopa na trg s širjenjem globalnega omrežja, tako da podjetje vključi lokalne

podjetnike v državah, v katere prodira.. To je eden izmed glavnih razlogov za vzpostavljanje mednarodnih povezav (Sieber, 1997, str. 5).

4. Zmanjšanje splošnega tveganja: do tega pride zaradi porazdelitve virov in zniževanja stroškov za raziskave in razvoj (Lynch, 1993, str. 81).

5. Zmanjšanje finančnega tveganja: koncepta finančnih prednosti kot razloga ne smemo jemati preozko. Finančne prednosti so hitrejši denarni tok, zmanjšani režijski stroški, nižji stroški proizvodnje, vzdrževanje razmerij med stroški in cenami v industriji, povečanje stopnje dobička. V nekaterih primerih finančne prednosti niso le razlog ali rezultat povezave, temveč tudi merilo za doseganje drugih ciljev. Poleg tega včasih podjetja v povezovanje vodi tudi velika možnost izgube, povezava jim omogoča slediti priložnostim, ki bi bile drugače preveč tvegane.

6. Zmanjševanje političnega tveganja: novice o nestabilnih vladah in negotovem gospodarskem položaju dandanes niso nič nenavadnega, prav tako poslovanje v precejšnji meri regulira zakonodaja. Zaradi tega se podjetja zelo nerada odločajo za tvegano vlaganje v druge države. Na take odločitve močno vplivajo spremembe v političnem okolju. V nekaterih državah je vzpostavljena močna zaščita za domača podjetja. V takem primeru lahko uporabimo povezave, da obidemo trgovske in druge vladne predpise in si zagotovimo hitrejši dostop na tuji trg (Rojšek, 1994, str. 729).

7. Konkurenčna prednost: strateška zveza mora vključenim podjetjem zagotavljati določene konkurenčne prednosti, saj je v nasprotnem primeru vprašljiva naravnost zveze. Številne zveze so bile oblikovane, da bi morebitnim tekmečem postavile vstopne ovire in ustvarile prednosti, ki izhajajo iz obsega proizvodnje (Lynch, 1993 str. 83).

8. Izboljšanje organizacijskih sposobnosti: organizacijske sposobnosti so močno povezane s človeškimi viri in ne samo z denarjem ali tehnologijami. Razlogi za vstop v povezave so lahko nova znanja, povečana lojalnost in pripadnost zaposlenih, skupinsko delo, nove priložnosti v karieri, boljša prilagodljivost za spremembe ipd. (Rojšek, 1994, str. 730).

9. Tržne povezave: obstajajo različni tipi tržnih povezav (Rojšek, 1994, str. 730):

- Proizvodne ali storitvene povezave: podjetja skupaj tržijo dopolnjujoče se (komplementarne) izdelke; podjetja se sporazumejo o skupnem oblikovanju, proizvodnji in trženju novega izdelka, tržna povezava je možna tudi med proizvodnim in storitvenim podjetjem ali med dvema storitvenima podjetjema;
- Promocijske povezave: eno podjetje opravi promocijo za drugo;
- Logistične povezave: eno podjetje ponuja logistične storitve za drugo.

2. ZNAČILNOSTI GROZDOV

Majhna in srednja podjetja so torej velikega pomena za nacionalno gospodarstvo, hkrati so tudi najbolj ranljiva, zato se povezujejo v skupine. Ena izmed možnih oblik skupin je tudi grozd.

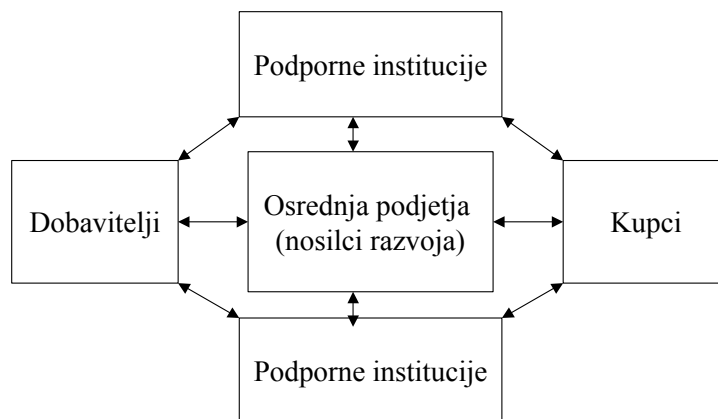
2.1 Definicija grozdov

Grozdi so geografska koncentracija medsebojno povezanih podjetij in institucij na določenem področju. Grozde obdaja množica povezanih industrij in drugih institucij, ki so pomembni za konkurenčnost (Porter, 1998, str. 78). Razvoj po sistemu grozda je torej oblika sodelovanja skupine neformalno povezanih podjetij: dobaviteljev, ponudnikov storitev, podjetij iz sorodnih dejavnosti, uporabnikov in institucij (izobraževalne, finančne, državne oziroma javne službe itd.) v nekem okolju, ki s tem povečujejo lastno skupno mednarodno konkurenčnost in dosegajo boljše rezultate v primerjavi z zunanjimi tekmeci. Oblike sodelovanja in skupni projekti so lahko zelo različni in na različnih področjih (Porter, 1998, str. 79):

- skupno izobraževanje,
- skupne analize trgov in konkurence,
- skupni nastopi na trgu,
- skupen nastop opreme in tehnologije,
- optimizacija in izboljšanje proizvodne/storitvene verige,
- skupen razvoj izdelka/storitve,
- gradnja skupne razvojne infrastrukture.

Grozdi vsebujejo dobavitelje specializiranih delov, kot so: komponente, stroji, storitve ter infrastruktura. Lahko se raztezajo navpično do kupcev ali vodoravno do proizvajalcev komplementarnih proizvodov in do podjetij v isti panogi, tehnologiji ali skupnih investicijah. Veliko grozdov vključuje državne ali druge institucije: fakultete, agencije za standardizacijo, trgovinske zbornice, razvojne centre, ki opravljajo specializirane oblike usposabljanja, izobraževanje, tržne raziskave, tehnično podporo ipd. Grozdi spodbujajo hkrati kooperacijo kot tudi konkurenčnost in tekmovalnost. Tekmovalnost lahko sobiva s kooperacijo, ko podjetja delujejo v podobnih panogah in si medsebojno neposredno ne konkurirajo. Taka struktura neodvisnih in neformalno povezanih podjetij in institucij predstavlja trdno organizacijsko strukturo, ki ponuja prednosti v produktivnosti, fleksibilnosti in učinkovitosti.

Slika 1: Prikaz osebkov, ki sodelujejo v grozdu



Vir: Križnič, 2000, str. 39.

OECD opredeljuje grozd kot inovacijski sistem; opisuje ga kot gospodarsko omrežje močno soodvisnih podjetij (vključno s specializiranimi dobavitelji), nosilcev znanja (univerze, raziskovalne ustanove), drugih ustanov (svetovalne organizacije, trgovinska združenja) in kupcev, ki so med seboj povezani v verigo vrednosti. Prav povezanost soodvisnih dejavnikov v verigo vrednosti pri proizvodnji izdelkov, storitev in pri inovacijah naj bi grozd ločilo od drugih oblik medpodjetniškega sodelovanja (Boosting Innovation: The Cluster Approach, 1999, str. 9).

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

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

Filozofija ustvarjanja grozdov podjetij temelji na spoznanju, da za lokalno preobrazbo ni zadosti uspeh manjšega števila posameznih podjetnikov, temveč »gibanje«, razvoj večjega števila podjetij, ki dejansko pomenijo strukturne premike v lokalnem gospodarstvu. Takšen poskus gre skozi tri faze:

- Prva faza: ocena obstoječih (tradicionalnih) grozdov podjetij;
- Druga faza: diagnoza stanja v regiji: makro vidik – globalni sistemi in integrativni dejavniki, mikro vidik – razvite zmožnosti podjetij, oprema, znanje, R&R dejavnost, socio-kulturni vidiki; hkrati je že smiselno generirati ideje o potencialnih novih projektih;

- Tretja faza: razvoj in ovrednotenje inovativnih projektov: možnosti razvoja (tehnologija), trg, mobilizacija podjetij za vključevanje v proizvodnjo.

2.2 Oblike grozdov

Uspešni grozdi potrebujejo partnerstvo najmanj treh različnih skupin: privatna podjetja, javne subjekte (na regionalni, lokalni ali nacionalni ravni) in univerze. Omenjena so tudi trgovinska združenja kot potencialni partnerji (Competence Clusters, 1996, str. 95). Velja prepričanje, da je potreben ključni subjekt (vodilno podjetje), čeprav ni nujno, da je to veliko podjetje.

Struktura je odvisna od tega, kaj hočemo doseči. Vodilo je lahko trg, javni interes ali tehnologija. Glede na smer povezav poznamo tri oblike oziroma strukture grozdov:

1. **Pristop vodstvenega podjetja:** eno ali več podjetij ustanovi središče grozda, med ostalimi člani so dvostranske povezave. V skupnem interesu je ohranjati povezave z ostalimi člani grozda. Dobavitelji med seboj niso povezani.
2. **Mrežni pristop:** skupina podobnih podjetij in drugih članov izoblikuje večsmerne povezave, predvsem horizontalne. Primer so industrijska okrožja.
3. **Poddobaviteljski pristop:** Prevladujejo vertikalne povezave vzdolž verige ustvarjanja vrednosti, podoben je pristopu vodstvenega podjetja. Ta model je prisoten v avtomobilski industriji, kjer proizvodnja »ob ravno pravem času« zahteva trdne povezave med glavnim podjetjem in dobavitelji. Proces tehnološkega transfera je usmerjen navzdol.

Glede na nivo, ki ga zajema grozd, ločimo naslednje oblike grozdov (Boosting Innovation: The Cluster Approach, 1999, str. 389):

1. **Mega grozdi** se nanašajo na nacionalni nivo. Sestavljeni so iz povezav znotraj dejavnosti in med dejavnostmi, ki ponazarjajo značilnosti gospodarske strukture države, npr. kmetijski grozd.
2. **Mezo grozdi** so panožni ali regionalni grozdi. Sestavljeni so iz povezav med dejavnostmi ali regijami, npr. ladjedelniški grozd.
3. **Mikro grozdi** so na nivoju podjetja. Sestavljajo jih specializirani dobavitelji enega ali nekaj osrednjih podjetij.

2.3 Konkurenčne prednosti grozdov

Paradoks trajnih konkurenčnih prednosti globalnega gospodarstva v vedno večji meri leži v lokalnih danostih nekega območja, znanju, povezovanju, motivaciji, s katerimi tekmeci ne morejo držati koraka (Porter, 1998, str. 77). S povečevanjem produktivnosti lokalnih podjetij, vodenjem poti in procesa inovacij, kar povečuje produktivnost, in odpiranjem novih poslovnih možnosti grozdi pozitivno vplivajo na konkurenco (Porter, 1998, str. 80). Grozd

vsakemu svojemu članu omogoča več ugodnosti kot bi jih le-ta imel z večjimi lastnimi sredstvi ali pa s formalno pridružitvijo drugemu podjetju, brez opuščanja svoje fleksibilnosti.

Konkurenčne prednosti grozdov lahko po Porterju (1998) strnemo v:

1. **Boljši dostop do delovne sile in dobaviteljev:** podjetja v grozdu imajo boljše možnosti pri iskanju specializirane in izkušene delovne sile, kar pomeni zmanjšanje stroškov pri iskanju novih kadrov. Dobro organiziran grozd ponuja tudi lažji dostop do dobaviteljev ter ugodnejše poslovanje z njimi, saj slednji vedo, da prodirajo na velik in koncentriran trg, kar članom grozda omogoča ugodno pogajalsko izhodišče.
2. **Dostop do specializiranih informacij:** razširjen trg, tehnične in konkurenčne informacije se akumulirajo v grozdu, kar nudi članom obširnejši pogled na poslovanje. Poleg tega osebni odnosi, ki jih je potrebno gojiti v okviru grozda, omogočajo tudi hitrejši pretok informacij.
3. **Dodatne zmožnosti:** najbolj očitno je dopolnjevanje takrat, ko izdelki dopolnjujejo drug drugega pri zadovoljevanju potrošnikovih potreb. V tipičnem turističnem grozdu, npr. za gosta ni pomembna samo kvaliteta primarne ponudbe, ampak tudi ponudba dodatnih storitev. Tako je tudi v drugih panogah, kjer si kupec želi celovito ponudbo, kar mu prihrani čas in denar. Poleg tega pomeni uspeh enega člana grozda uspeh tudi za ostale, saj so medsebojno povezani.
4. **Dostop do institucij:** državne investicije lahko povečajo produktivnost podjetja, kakor tudi možnost zaposlitve kadra, ki se je izobraževal v regiji. Ni pa le država tista, ki povečuje produktivnost v privatnem sektorju, to so predvsem investicije podjetij v izobraževanje, infrastrukturo, laboratorije in tehnološke centre. Te investicije so v večini primerov skupne, saj se člani grozda zavedajo koristi skupnega vlaganja.
5. **Boljša motivacija in kontrola:** lokalna tekmovalnost je visoka motivacija. Bližina podjetij povečuje tekmovalno napetost tudi med podjetji, ki si medsebojno direktno ne konkurirajo.
6. **Inovacije:** skupna razmerja in osebni odnosi med podjetji prispevajo k temu, da podjetja, ki imajo omejena sredstva, lahko lažje sledijo prihajajočim tehnologijam in novim zahtevam trga.
7. **Ustanavljanje novih podjetij:** ni presenetljivo, da se veliko podjetij rodi v bližini grozda in ne na drugih lokacijah. Novi dobavitelji se razmnožujejo v bližini grozda, saj jim koncentracija kupcev zmanjšuje tveganje in omogoča iskanje novih tržnih niš.

2.4 Lokacija v povezavi z grozdi

Globalizacija in enostavnost transporta ter komunikacije vodijo podjetja do tega, da usmerjajo svojo proizvodnjo na področja s cenejšo delovno silo, z nižjimi davki ipd. Te prednosti so lahko zavajajoče in le navidezne. Lokacijam z zgoraj omenjenimi prednostmi pogosto primanjkuje infrastruktura, dobavitelji in druge dobrine, ki so pomembne za grozd. Pomembnejše od teh prednosti je vloga lokacije v inovacijah. Podjetja morajo razširiti aktivnosti globalno, da lahko pridobijo dostop do novih trgov. Vendar je kljub temu domače okolje najpomembnejše; aktivnosti, ki tu potekajo, so raziskave in razvoj, tu so podporne institucije oziroma storitve, znanstveno in tehnično okolje, zelo usposobljena delovna sila, dejavniki, ki največ pomenijo za razvoj podjetja. Ko globalna konkurenca izničuje tradicionalne primerjalne prednosti, si podjetja konkurirajo po celem svetu, Veliko število se jih odloči za selitev lokalnega okolja v področja, kjer so najbolj zanimivi grozdi. Primer je podjetje Nestlé, ki je po nakupu podjetja Rowntree Mackintosh preselilo svoj slaščičarski del v Anglijo, točneje v York, kjer je bil lociran Rowntree Mackintosh. Razlog za to je prehrambeni grozd, ki deluje na tem območju. Poleg tega je Anglija precej večji in bolj dinamičen trg, kakor je to Švica.

Grozdi podjetij so se v določenih okoljih dokazali kot nosilci lokalnega razvoja z evolucijo socialno zakoreninjenih lokalnih industrijskih sistemov. V okoljih, kjer te (spontane) tradicije ni bilo, je vprašanje, ali lahko koncept nudi možnost za razvoj, če ne obstaja zadostna kritična masa določenih znanj in proizvodnih zmogljivosti.

2.5 Vloga države pri razvoju grozdov

Porter meni, da se večina grozdov oblikuje neodvisno od državnih posegov (Porter, 1998, str. 88-89). Pri tem pa morajo spodbude za razvoj grozdov izhajati iz konkurenčnih prednosti in specializacije, nikakor ni dovolj posnemanje drugih uspešnih grozdov. Različne politike grozdenja v posameznih državah lahko razvrstimo v dva glavna pristopa (Boosting Innovation: The Cluster Approach, 1999, str. 418):

- **Pristop od spodaj navzgor** lahko zasledimo na primer na Nizozemskem in v ZDA. Osredotoča se na pospeševanje dinamičnega delovanja trga ter odpravljanje tržnih nepravilnosti. Vloga države v tem pristopu nikakor ni postavljanje nacionalnih prednosti, temveč pospeševanje tržno nastalega in tržno vodenega procesa.
- **Pristop od zgoraj navzdol** lahko na primer zasledimo v nekaterih skandinavskih državah. V tem pristopu igra država veliko večjo vlogo. Skupaj z industrijskimi in raziskovalnimi agencijami določa nacionalne prednosti, oblikuje vodilno vizijo za prihodnost ter določa nosilce dialogov. Grozdenje postane tržno voden proces šele takrat, ko so nacionalne prednosti izpolnjene.

Za odkrivanje potencialnih grozdov obstaja več metodoloških pristopov, ki imajo svoje prednosti in pomanjkljivosti, zato jih večina držav kombinira. Ti pristopi so (Boosting Innovation: The Cluster Approach, 1999, str. 14-15, 317):

1. **Input-output (I/O) analiza** se osredotoča na trgovske povezave med različnimi industrijskimi skupinami. Močna intenzivnost povezav nakazuje tudi veliko verjetnost za sodelovanje med dvema panogama. Za analizo so potrebni podatki na zelo nizki ravni agregacije, kar kaže na metodološke omejitve.
2. **Grafična analiza** temelji na teoriji grafov in identificira povezave med podjetji in panogami. Odkriva nam število grozdov in ugotavlja vrste povezav ter identificira udeležence in njihove položaje v grozdu.
3. **Analiza ujemanja.** Gre za množico statističnih metod in analitičnih tehnik za odkrivanje podobnosti in vzorcev v množici podatkov. Primera take analize sta faktorska analiza in analiza grozdenja.
4. **Kvalitativne študije** primerov grozdov se v večini primerov kombinirajo s kvantitativno metodo, npr. input-output analizo, kar skupaj prinese veliko bolj zanesljive rezultate pri analizi.

Porterjevo mnenje, da je vpliv države bolj posreden in osredotočen na makro nivo, se kaže tudi v nekaterih ostalih vlogah države: v doseganju stabilnega in predvidljivega ekonomskega in političnega okolja, v izboljšanju kakovosti splošnih makroekonomskih vložkov in ustanov, v oblikovanju okolja, ki spodbuja inovacije, ter v oblikovanju pozitivne, jasne in izzivalne ekonomske vizije naroda (Boosting Innovation: The Cluster Approach, 1999, str. 374).

Na mikro ravni je veliko bolj pomembna vloga regije, kjer podjetja predstavljajo vir delovnih mest, znanja in zaslužka za prebivalstvo. Poudarek na lokalni / regionalni iniciativi je povezan s širšim svetovnim dogajanjem: prišlo je namreč do treh spoznanj, ki so postavile v ospredje odgovornost same regionalne/lokalne skupnosti (Glas, 2000a, str. 3-4):

- Podobno kot podjetja se danes tudi regionalne skupnosti soočajo z intenzivno znanstveno, tehnološko in ekonomsko tekmo, v kateri so nekateri zmagovalci, ki pritegnejo resurse za pospešen razvoj in razcvet blaginje prebivalstva, drugi pa so poraženci.
- Dozorelo je spoznanje, da lahko nacionalna država ustvarja le izenačene splošne pogoje razvoja na svojem območju, posamezne regije pa morajo v tem okviru pokazati svojo moč, domiselnost, ustvarjalnost, organizacijske, vodstvene in trženjske sposobnosti.
- Vse to se dogaja zaradi sprememb v obnašanju podjetij, ki so pod pritiskom novih tehnologij in globalizacije poslovanja prisiljena v veliko prilagodljivost, mobilnost in hitro odzivanje. Globalizacija poslovanja zahteva veliko mobilnost resursov podjetja, pa tudi večjo verjetnost opuščanja enih lokacij zaradi razvijanja drugih. To mobilnost omogoča sodobna integrirana poslovna infrastruktura, ki ne zahteva niti pretoka človeških zmogljivosti, saj lahko krožijo le informacije in znanje.

2.6 Rojstvo, evolucija in zaton grozda

Porter (1998, str. 83) je opisal življenjski cikel grozdov, za možne **vzroke za nastanek** oziroma rojstvo grozda pa je opredelil naslednje dejavnike (1998, str. 83):

- 1. Zgodovinske prednosti:** nizozemski transportni grozd dolguje mnogo poziciji države v Evropi z mrežo razvejanih povezav, učinkovitosti pristanišča v Rotterdamu in predvsem znanju, pridobljenim z dolgo pomorsko zgodovino.
- 2. Zahtevnejše lokalno povpraševanje:** primer je izraelski grozd za namakalno opremo in drugo kmetijsko tehnologijo, ki se odraža v veliki volji židovskega naroda po samozadostnosti pri proizvodnji hrane, kljub zelo neugodnim pogojem za kmetovanje.
- 3. Obstoj dobaviteljev in povezanih industrij:** kalifornijski grozd zračnega prostora je oblikoval skupino dobaviteljev, ki so z dobavami naprednega kompozitnega materiala pripomogli k ustanovitvi grozda opreme za golf.
- 4. Inovativna podjetja:** nov grozd lahko nastane iz enega ali dveh inovativnih podjetij, ki lahko vzpodbudijo nastanek številnih novih.
- 5. Naključni dogodek:** tako je nastal telemarketinški grozd v Nebraski kot posledica prve namestitve telekomunikacijskih kablov s strani letalske enote ameriške vojske.

Evolucija je druga faza v razvoju grozda. Ko se grozd ustanovi, se zelo hitro razširi oziroma razvije, še posebej, če ga podpirajo lokalne institucije in je lokalna konkurenca dovolj močna. Rastoč grozd je priložnost, ki jo izkoristijo mnogi talenti; posamezniki prihajajo iz drugih lokacij. Specializirani dobavitelji se povečajo, informacije akumulirajo, lokalne institucije ponujajo izobraževanje, raziskave in razvoj, tako da grozd povečuje svojo moč. Različne študije kažejo na to, da grozdi potrebujejo približno deset let, da razvijejo realne konkurenčne prednosti.

Grozdi se razvijajo, ko se pojavljajo nova podjetja in industrijske panoge, upadajo, ko se lokalne institucije spreminjajo. Svojo konkurenčnost lahko izgubijo zaradi notranjih ali zunanjih dejavnikov. **Tehnološke spremembe** so verjetno največja grožnja, saj lahko nevtralizirajo več prednosti grozda hkrati. Sredstva grozda, tržne informacije, znanstvene in tehnološke izkušnje in dobavitelji postanejo nepomembni. Grozd v Novi Angliji, ki je proizvajal jeklene palice za golf, je dober primer. Ko so v Kaliforniji pričeli izdelovati palice za golf iz kompozitnih materialov, je grozd v Novi Angliji propadel (Competitive Advantage of Nations, 1998, str. 95).

Spremembe v potrebah kupcev, ki povzročijo razlikovanje med lokalnimi potrebami in potrebami drugje, predstavljajo ravno tako zunanjo grožnjo. Podjetja v ZDA so utrpela precej škode, ko se je v svetu spremenil odnos do porabe energije, medtem ko je ostal v ZDA nespremenjen. Ker podjetja niso imela zunanjega pritiska na inovacije, so se grozdi prilagodili počasi in izgubili veliko terena v primerjavi z evropskimi in japonskimi konkurenti (Competitive Advantage of Nations, 1998, str. 98)

Največja notranja nevarnost za grozde predstavlja **nefleksibilnost**. Prevelika konsolidacija, medsebojni dogovori in karteli ne spodbujajo konkurenčnosti. Vse to lahko pripelje do zmanjšanja produktivnosti ali celo do propada grozda. Če so podjetja v grozdu obrnjena preveč navznoter, trpi zaradi kolektivne pasivnosti celoten grozd, kar otežuje posel individualnim podjetjem za nove ideje, za katere so mogoče precej bolj dojemljiva. Nefleksibilnost se povečuje z državnim posegom v konkurenčnost ali ko podjetja vztrajajo na zastarelih idejah in odnosih, ki ne prinašajo več napredka. Želja po sklepanju poslov postane večja oziroma zavira željo po razvoju. To nas napelje na problem staranja grozdov.

2.7 Problem staranja grozdov

Pri problemu staranja moramo razlikovati različne tipe grozdov: grozdi primarnih surovin, znanstveni grozdi, distribucijski grozdi, storitveni grozdi, proizvajalni grozdi in raziskovalno–razvojni grozdi. Grozdi primarnih surovin v premogovno–železarskih delih Evrope predstavljajo najboljši primer staranja grozdov, ki so se spremenili iz dinamičnih in bogatih regij v problematične regije. Kljub temu to ni edina pot za te vrste grozdov, lahko se reorganizirajo v strokovne grozde ali storitvene grozde. London kot finančni grozd je dober primer: ni več odvisen od razpoložljivih surovin, ki so bile temelj za ta grozd. Dandanes ponuja London specializirano znanje tujim vlagateljem, ki so pripravljene vlagati kapital.

Grozdi, ki temeljijo na lokalnih surovinah, se soočijo s problemi, ko zmanjka njihovih zalog ali ko se povpraševanje po teh materialih zmanjša. Proizvodni grozdi naletijo na težave, ko se proizvod postara. Vprašanje, ki sledi, je, zakaj se grozd ne prilagaja novim razmeram, zakaj ne razvija novih proizvodov? Na to vprašanje nam nudi odgovor teorija o življenjskem ciklu regionalnega proizvoda (Competence Clusters, 1996, str. 97).

Teorija o življenjskem ciklu regionalnega proizvoda (Heuss 1979) govori, da so dobrine proizvedene v aglomeracijah glede na informacijske prednosti in koncentracijo specializiranega in zahtevnejšega povpraševanja. Ko je še proizvod v fazi razvoja, proizvodnja še ni standardizirana in potrebuje specializirano znanje. Bolj ko se proizvod približuje svoji končni obliki, bolj postaja delovni proces standardiziran; ne potrebuje več specializirane delovne sile, v ospredje prihajajo stroški za zadovoljevanje množičnega povpraševanja. Proizvodnja se seli na cenejšo, z znanjem manj podprto periferijo, uporablja se ekonomija obsega. Regija se specializira, nastane mreža, ki ima prednosti v mrežnih eksternalijah; te prednosti vodijo k drugim značilnostim: specializacija se še poveča.

Ko se življenjski cikel proizvoda bliža koncu (povpraševanje se zmanjša ali stagnira), se proizvod preseli v še cenejše področje ali pa se začne proces koncentracije: to pomeni večanje števila podjetij ali aktivnosti. Klepper in Simons (1993) sta dokazala, kako se v zrelih panogah število podjetij zmanjša in da zadnji prišleki propadejo še hitreje, kar potrjuje tezo o Schumpetrovih pionirjih.

Ko je preživelih podjetij razmeroma malo, mreže niso več potrebne, saj ni več novih informacijskih poti, grozdi niso več konkurenčni glede na vertikalno integrirana podjetja, saj se število povezav v grozdu občutno zmanjša. Če so mreže manjše, je manj novih informacij, ki jih lahko ponudijo, manjša je možnost, da grozd razvije nov izdelek, proces ali organizacijo. Grozd se je postaral, regija, v kateri je grozd lociran, je postala problematično področje, regija z malo notranjega potenciala za iskanje novih rešitev. Starejši je grozd, bolj je obrnjen navznoter, bolj osamljen postaja in se oddaljuje od zunanjih vplivov.

Opazimo lahko, da so novi proizvodi, ki zamenjujejo stare, izdelani v novih podjetjih. Primer so kalkulatorji, osebni računalniki in tiskalniki, ki jih ne proizvajajo stare strojno–pisarniške panoge, odlitki jekla, ki jih ne proizvajajo stare železarske industrije, kurilno olje, ki ga ne distribuirajo stari prodajalci premoga. V vseh teh primerih je mreža prenašala le trenutne in zastarele informacije in ne tistih, ki bi služile za prilagoditev novi situaciji. Sile, ki spodbujajo staranje grozdov, lahko izvirajo od znotraj kot rezultat dinamike življenjskega cikla regionalnega proizvoda (množična proizvodnja, koncentracija) ali od zunaj kot rezultat krčenja trga. Najboljši indikator, ki kaže na staranje grozda, je izguba potenciala grozda za reakcijo na tržno povpraševanje. Pomembni dejavniki so lahko (Competence Clusters, 1996, str. 98):

- število podjetij in gostota njihovih input-output povezav,
- tendenca najemanja zunanjih virov navzgor ali navzdol,
- ustanavljanje novih podjetij v okviru grozda,
- število in spekter dobrin in storitev, proizvedenih v grozdu,
- njihova starost,
- cena in elastičnost,
- tendenca trga za rast ali padec,
- značilnosti grozda.

Jeklarski grozd v Avstriji je dober primer staranja grozdov. Izgubil je konkurenčnost v 17. st, ko je Velika Britanija uvedla novejšo proizvodnjo jekla s pomočjo premoga (Avstrija: les). Industrija je doživela ponoven vzpon v 50ih in 60ih letih 20. stoletja, predvsem zaradi evropskega pomanjkanja jekla in zaradi avstrijskih inovacij (stalno litje), vendar to ni uspelo nadomestiti slabosti Avstrije zaradi naravnih surovin, ki so jih morali uvažati iz Amerike. Proces koncentracije in vertikalne integracije je podpirala tudi država, kot lastnik jeklarskih podjetij, vendar so poskusi propadli zaradi nepoznavanja trga in industrija se je popolnoma sesula v 80ih letih. Proces racionalizacije je šel v smeri reorganizacije in ustanavljanja manjših privatiziranih podjetij, ki danes poslujejo z dobičkom, tudi v recesiji (Competence Clusters, 1996, str. 99).

Iz vsega tega lahko povzamemo določene smernice, ki bi jih bilo treba upoštevati pri preprečitvi staranja grozdov (Competence Clusters, 1996, str. 101):

- izogibati se koncentraciji,
- izogibati se dominaciji enega podjetja,
- decentralizirati velike člane za ojačitev mreže,
- izogibati se enemu izvoru in odvisnosti od dobaviteljev,
- pospeševati ustanavljanje novih podjetij v bližnjih področjih,
- spremljati tržno dogajanje in se na spremembe odzivati.

2.8 Različni koncepti grozdov

2.8.1 Koncept podjetniških okrožij (»industrijski distrikti«)

Koncept podjetniških okrožij se je oblikoval predvsem na izkušnjah »tretje Italije« (Brusco, 1982), vendar je koncept starejšega datuma in se navezuje na delo Marshalla (1919), ki je preučeval industrijska okrožja v Sheffieldu in jugovzhodnem Lancashireu. Industrijsko okrožje zajema območje, v katerem nastaja lokalna gospodarska aglomeracija. V zadnjem času se ta pojem povezuje predvsem z regionalnimi ali lokalnimi osredotočenji povezanih malih proizvajalcev, z močno socio-kulturno in ekonomsko sestavino. Takšna okrožja so nastala ob tradicionalnih industrijskih sektorjih, čevljarški in tekstilni industriji, vendar se sedaj pojavljajo v novih industrijskih sektorjih, zlasti v računalništvu (Route 128 v Massachusettsu in Silicijeva dolina v Kaliforniji).

Po 2. svetovni vojni je pritegnila pozornost srednja in severovzhodna Italija s svojim dinamičnim razvojem. Za to območje je bilo značilno veliko število družinskih podjetij, industrializacija pa je ohranila specifične socialne odnose izven velikih mestnih središč – model razpršene industrializacije, »fabbrica diffusa«, saj so faze proizvodnje razdeljene med posamezna podjetja. Iz vrste razprav o teh okrožjih so se oblikovale njihove temeljne značilnosti (Glas, 2000, str. 12):

- geografska bližina – okrožje pomeni geografsko omejeno območje z določeno prevladujočo vrsto industrije,
- sektorska specializacija, ki pa omogoča celoten spekter sorodnih proizvodov znotraj območja,
- prevladujoči delež MSP, med katerimi obstaja trdna povezanost in spreminjanje delitve na proizvajalce končnih izdelkov in kooperante,
- konkurenca med podjetji temelji predvsem na inovacijah in ne na konkurenci z zniževanjem plač – gre za nove proizvode in ne za rušilne učinke cenovne konkurence,
- socio-kulturna identiteta omogoča zaupanje med podjetji, med delodajalci in kvalificiranimi delavci – okrožje je hkrati proizvodna celota in celota družinskega, političnega in družbenega življenja,
- aktivna organizacija samopomoči,

- aktivne regionalne in občinske oblasti spodbujajo inovativne sposobnosti lokalne industrije.

V idealnem modelu industrijskega okrožja vidijo podjetja preživetje v kolektivni rasti in koristih od skupnega uspeha (Pyke, Beccantini in Sengenberger, eds., 1990, str. 19). Po italijanskih izkušnjah zajema okrožje okoli 10-20.000 zaposlenih in 1-3 tisoč podjetij z manj kot 20 zaposlenimi. Industrijska okrožja so se sicer razvila v vrsti držav in v posebnih lokalnih razmerah, zato teh izkušenj »tretje Italije« ni mogoče preprosto posnemati. Zlasti Harrison (1992) trdi, da je ekonomsko ravnanje zakoreninjeno v socialnih odnosih in zato neposnemljivo.

Razvojna vprašanja industrijskih okrožij se povezujejo z dilemami dolgoročne stabilnosti in zmožnosti, da se prilagodijo tržnim, institucionalnim in socialnim spremembam, zlasti vse močnejšim silam večje ekonomske koncentracije in integracije v globalnih in ne lokalnih mrežah. K temu prispeva tudi vse večja korporacijska kontrola, saj se v omrežju prebija nekaj podjetij z vertikalnimi in horizontalnimi spojitvami, s čimer se ruši model kooperativne konkurence med malimi in srednjimi podjetji. Marshall (1919) je kot primer lokalizacije določene dejavnosti uporabil primer Tirolske in vasi Imst, kjer so razvili posebno znanje gojenja kanarčkov, ki so jih raznašali in prodajali po vsej Evropi. Takšna dejavnost predpostavlja:

- obstoj specialnega znanja,
- obstoj dejavnosti, ki s tem posebnim znanjem ustvarja koristen in izjemen proizvod,
- obstoj drugih dejavnosti, ki funkcionalno dopolnjujejo prvo (izdelava kletk),
- zaokrožen reprodukcijski proces,
- tako proizvodnja kot prodaja in
- dogajanje poteka na strogo omejenem teritorialnem področju.

V Veliki Britaniji je Marshall identificiral take lokalne dejavnosti v lončarstvu (Staffordshire), pletenju slame (Bedforshire), proizvodnji stolov iz bukovega lesa (Wycombe) in nožev (Sheffield), ki so temeljile predvsem na specialni lokalni surovini (fizični pogoj), na klimi ali prsti, rudnikih ali kamnolomih. Te dejavnosti in podjetno ravnanje prebivalstva so spodbujali predvsem politični pogoji.

2.8.2 Značilnosti industrijskih okrožij

Za industrijska okrožja so značilne nekatere lastnosti: močna teritorialna identiteta, kolektivno podjetništvo, fleksibilna specializacija, hkratni obstoj konkurence in sodelovanja z razvojem tako konkurenčnih kot kooperativnih prednosti, hitro širjenje informacij in inovacij, socialna in ekonomska kohezija in močna kolektivna identiteta (d'Arcy, Guissani, 1996, str. 166).

Nekatera industrijska okrožja niso uspela ponoviti uspešne prakse iz »tretje Italije«, pri čemer so bili razlogi za neuspeh predvsem naslednji:

- prevelika odvisnost lokalnega gospodarstva od le enega industrijskega okrožja,
- preozka diverzifikacija proizvodov in zato vpliv recesije,
- težave v integraciji tehnoloških inovacij zaradi tradicionalnega industrijskega know-howa (nesprejemanje novosti),
- prevelika odvisnost od omejitev na lokalnem ali domačem trgu (prenizka stopnja internacionalizacije),
- odsotnost funkcionalnega in formaliziranega vodenja v odnosih med podjetji, ki zato niso dosegla potrebne integriranosti,
- odsotnost proizvodnih storitev na nematerialnem področju in zato zaostajanje za razvojem kvalitete.

Za uspeh okrožja je bistvena sposobnost območja, da ohranja fleksibilnost nasproti nenehnim spremembam v ekonomskih in socialnih razmerah. Prav ta poudarek na kolektivnem podjetništvu je v nasprotju z individualističnim konceptom podjetništva, saj poudarja sodelovanje, zaupanje in bolj celovit razvoj.

Industrijska okrožja temeljijo na podedovanih znanjih in izkušnjah pri širjenju pomožnih dejavnosti, ki nudijo specializirana orodja in materiale, pri uporabi izrazito specializiranih in dragih strojev zaradi specializacije, pri nastajanju lokalnih trgov z visoko strokovno delovno silo itd. Pomembno je, da v tem širšem okolju obstaja nekaj različnih dejavnosti, ki lahko ublažijo ciklične depresije.

2.8.3 Koncept evropskih grozdov (»euroclusters«)

V Evropski uniji se je na izkušnjah industrijskih okrožij, ki so nastala z zgodovinskimi procesi, razvil podoben koncept, ki teži k ustvarjanju lokalnih proizvodnih sistemov, nekakšne »virtualne tovarne« okoli ljudi z idejami, ustvarjalnostjo in organizacijskim potencialom. Pri tem skušajo izkoristiti nakopičeno lokalno specialno znanje in nepolno izkoriščene proizvodne vire obstoječih podjetij, kar omogoča začetno kalkulacijo brez fiksnih stroškov. Raziskovalci so razvili tri predpostavke, ki naj bi bile temelj koncepta evropskih grozdov:

- **povezovalni elementi** ali nekaj, kar je specifično za določeno regijo (npr. fizični, kulturni ali intelektualni elementi) in lahko služi kot osnova za eno ali več komercialnih dejavnosti,
- **kritična masa** oziroma splet znanja, proizvodnih orodij, komercialnih zmožnosti, finančnih ustanov, virov surovin in materialov, kulturnih značilnosti, ki se združijo in tako omogočijo odličen končni izdelek, ki ga lahko ponudijo trgu,

- **socio–kulturni faktorji** se nanašajo na človeški faktor v industrijskem procesu. V strateških procesih se mnogokrat zanemari ravno ta vidik, grozdi namreč predvidevajo sodelovanje in s tem odprte odnose. Če se v določenem grozdu pojavi nezaupanje in individualizem, bo zelo težko doseči sprejemanje parcialne in specializirane organizacije proizvodnje.

Primer za organiziran razvoj evropskega grozda je ribiško območje Galicije v Španiji. Izhodišče je bila kriza v ribiški dejavnosti, zato so bili prebivalci soočeni z nujnostjo sprememb, sami posamezno pa niso imeli znanja in resursov za razvoj kompleksnih proizvodov, čeprav je med njimi obstajalo obilje specialnih znanj. Posebne zmožnosti v regiji so identificirali na šestih področjih: ladjedelništvo, kemija, ribištvo, kmetijski pridelki in proizvodi iz plastike. S temi znanji so razvili nekaj idej za inovativne kompleksne proizvode, ki se lahko prodajajo v globalnih okvirih, kot npr. inovativno ribiško ladjo, proizvodnjo zooplanktona za hranjenje rib na ribjih farmah, obdelava morskih alg za uporabo v kozmetični in farmacevtski industriji ipd. (Glas, 2000, str. 13).

2.8.4 Koncept inovativnih okolij

Tudi pri konceptu inovativnih okolij gre za določeno teritorialno identiteto, v kateri se razvije mreža podjetij, vendar ni nujna pretekla industrijska tradicija. Lokalno okolje deluje kot inkubator za inovacije, ki tako potekajo na endogeni podlagi. Aydalot (1984) je temeljil na dejavnikih, ki so povzročili premike v prostorski hierarhiji v Evropi – urbane spremembe, rastoča dinamika malih podjetij, spremembe v vzorcu razlik v stopnjah rasti, novi načini dela, prostega časa in lokacijskih preferenc. Te spremembe so povzročile razvoj okolja, če se je znalo nanje prilagoditi.

Za inovativna okolja je pomembna lokacija visoko tehnoloških dejavnosti, saj ta industrija povzroča spodbudne zunanje učinke: razvoj zelo usposobljene delovne sile, znanstveno in tehnično okolje, razpoložljiv tvegani kapital, spodbude za R&R. Tako se oblikuje kompleksen teritorialni sistem formalnih in neformalnih mrež, v katerem se podjetje ekonomsko in tehnološko povezuje z drugimi in postaja soodvisno (Maillat, Lecoq, 1992). Maillat (1995) poudarja dva vidika okolja: interaktivno logiko, ki temelji na logiki kooperacije v inovacijskih procesih in s tem nastalih eksternalijah, ter na dinamiki učenja, ki se osredotoči na sposobnost okolja, da si poišče določeno mesto nasproti zunanjemu okolju, se odziva na to okolje in uči od njega.

V takšnem okolju so pomembni tako lokalni dejavniki in institucije kot zunanji vplivi. Okolje temelji na mehanizmih ustvarjanja koristnih znanj z inovacijskimi procesi in ponotranjenjem znanja in posrednih učinkov v okolju. Vprašanje je, koliko je mogoče razviti tako okolje na območju brez predhodno razvitih visoko tehnoloških dejavnosti, visokošolskih izobraževalnih organizacij in javnih ter privatnih raziskovalnih zmogljivosti (Glas, 2000, str. 15).

Primeri inovativnih okolij sta Silicijska dolina in Route 128 v ZDA. Medtem ko je kljub začasnemu pritisku azijskih proizvajalcev polprevodnikov Silicijska dolina vztrajno rasla, je Route 128 nazadovala. Ob slednji naj bi prevladovala sorazmerno ločene in samozadostne organizacijske strukture, ki so ohranile inovacije in proces učenja v svojem okviru, zato so bile bistveno manj fleksibilne in tehnološko manj dinamične kot Silicijska dolina, v kateri proizvodni sistem temelji na kolektivnem učenju v regionalnih mrežah.

Spodbujanje razvoja regionalnih mrež je značilnost tudi avstrijskega gospodarstva, ki ga opisujem na naslednjih straneh. Avstrija je zanimiva tudi zato, ker ima njeno gospodarstvo podobne značilnosti in probleme kot slovenski podjetniški sektor, iz izkušenj te države in podobnih majhnih držav pa se lahko Slovenija mnogo nauči.

3. AVSTRIJSKA STRATEGIJA RAZVOJA GROZDOV

Avstrijski podjetniški sektor lahko v grobem opišemo kot gospodarstvo z relativno velikim deležem malih in srednjih podjetij, majhno število multinacionalnih korporacij avstrijskega izvora in precejšen delež tujih lastnikov, še posebej v intenzivnih raziskovalno-razvojnih sektorjih kot so farmacija, biotehnologija, elektronika in informatika. V inovacijskih aktivnostih so avstrijska podjetja dejavna, čeprav so osredotočena predvsem na izboljšave že obstoječih tehnologij. Le majhen delež podjetij je sposoben izpeljati proces izdelave novega proizvoda od začetka do konca (Enhancing SME Competitiveness, 2001, str. 327)

Značilnost avstrijskega inovacijskega sistema je 70% delež visokošolskih institucij z državnim financiranjem, ki je najvišji v državah OECD, majhen delež le-teh financirajo podjetja. Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da obstaja premosorazmerna odvisnost med zmanjšanjem sredstev s strani države in sodelovanjem univerze s podjetji (Innovative Networks: Co-operation in National Innovation Systems, 2001, str. 264). Univerze so ob zmanjšanju sredstev s strani države prisiljene v sodelovanje s podjetji. Pospeševanje sodelovanja med podjetji in univerzami in raziskovalnimi institucijami je postala temeljni cilj avstrijske gospodarske politike. Znano je bilo, da je sodelovanje med podjetji in raziskovalnimi institucijami šibka točka avstrijskega inovacijskega sistema (Polt et al., 1999). Spremembe avstrijske strategije gospodarskega razvoja in povezovanja podjetij se odražajo v naslednjih treh programih:

- **K_{plus}**, program ministrstva za transport, inovacije in tehnologije,
- **K_{ind}/K_{net}** program,
- program financiran s strani ministrstva za gospodarstvo in delo s ciljem ustanovitve **izvoznih grozdov**.

a) K_{plus} program

Začel se je leta 1998, program subvencionira raziskovalne institucije, ki jih skupno vodijo podjetja in raziskovalne institucije (univerze, državni raziskovalni centri ipd.). Namenjen je industrijskim podjetjem in raziskovalnim institucijam, ki razvijajo visoko kakovostne projekte z možnostjo ekonomske aplikacije. Predlogi podjetij so ocenjeni na podlagi (Enhancing SME Competitiveness, 2001, str. 328)

- tehnološke zahtevnosti,
- možnosti razvoja grozda in posledično »kritične mase znanja«,
- ekonomske prednosti za avstrijska podjetja in
- kvalitete poslovnega načrta.

Vseh centrov naj bi bilo 20–25, z 20–50 zaposlenimi, centri naj bi dovolili subvencije v višini 40% upravičenih stroškov za obdobje 4 let z možnostjo podaljšanja, za K_{plus} program je bilo do konca leta 2001 namenjenih 226 milijonov EUR.

b) K_{ind}/K_{net} program

Cilj programa, ki se je začel leta 1997, je postaviti temelje za ustanovitev industrijskih grozdov, država nudi okvir za sodelovanje, ki naj bi vodilo v izgradnjo zaupanja med člani. Program aktivno ne organizira mrež, postavljeni so le začetni pogoji, ostalo je v domeni članov grozda. Namenjen je podjetjem z lastnim razvojnim oddelkom in raziskovalnim institucijam. Srednja in mala podjetja brez lastnega razvojnega oddelka se lahko priključijo na ravni posameznih projektov. K_{ind} je namenjen ustanovitvi tehnoloških centrov, medtem ko je K_{net} namenjen ustanovitvi grozdov. Leta 2001 je v okviru programa delovalo pet tehnoloških centrov in dva grozda, namenjenih sredstev je bilo 83 milijonov EUR (Enhancing SME Competitiveness, 2001, str. 331-334).

Program ni doživel velikega uspeha, predvsem zaradi nestabilnosti v financiranju. Stabilnost strategije in financiranja je pomemben dejavnik pri delovanju zasebnega raziskovalno-razvojnega sektorja (Enhancing SME Competitiveness, 2001, str. 333).

c) Program izvoznih grozdov

Temeljna naloga programa, ki se je začel leta 1998, je spodbujanje izvozne aktivnosti podjetij. Časovni okviri so relativno kratki, cilj je hiter tržni uspeh. Izbranih je bilo 20 izvoznih grozdov, katerih pobudnik je bila avstrijska gospodarska zbornica ter 3 grozdi, katerih pobudnik je bilo Ministrstvo za znanost in tehnologijo. Za subvencioniranje je bilo torej izbranih 23 izvoznih grozdov. Proračunsko financiranje je omejeno na prvi dve leti delovanja, po tem obdobju celotno financiranje prevzamejo grozdi. Pomoč je usmerjena tudi v t.i. mehke faktorje, kot iskanje partnerjev, spodbujanje zavesti o možnostih povezovanja, izgradnji

zaupanja in skupnega znanja ter organizaciji grozdov. Posebna pozornost je namenjena srednjim in malim podjetjem, saj ti predstavljajo 85% vseh članov.

Študija o uspešnosti programa je ugotovila, da so grozdi usmerjeni predvsem k izmenjavi informacij in pridobivanju novih poslov. Le majhen delež članov je videl prednosti v skupnih razvojno-raziskovalnih projektih in skupnem izobraževanju. To ni presenetljivo, glede na kratkoročnost in orientacijo programa. Kljub temu Avstrija pričakuje, da se bodo s časom vezi med člani utrdile in poglobile ter razvile do višjih nivojev sodelovanja, ugotovljeni pa so bili naslednji možni problemi (Enhancing SME Competitiveness, 2001, str. 338):

- Cilj programa je spodbujati sodelovanje in skupno uporabo storitev in posledično večanje zaupanja med partnerji. Ker je število članov v teh grozdih veliko, je tudi proces dolgotrajnejši, pri prešibki podpori države to lahko privede tudi do propada grozdov.
- Program ni fleksibilen, saj ima točno določen rok pomoči države, ne glede na zelo različne tipe grozdov.
- Subvencioniranje s strani države so omejili, kar ni pripomoglo k vzpostavitvi trdnih zvez v začetnih fazah razvoja grozdov.

Če primerjamo programe med seboj, lahko opazimo, da sta prva dva namenjena šibki točki avstrijskega gospodarstva, to je sodelovanju znanosti in podjetij, medtem ko je tretji namenjen večanju konkurenčnosti avstrijskih podjetij na globalnem trgu, vsi pa skušajo to doseči s spodbujanjem nastanka grozdov.

Tabela 3: Podobnosti in razlike v avstrijskih programih razvoja gospodarstva

PODOBNOŠTI	RAZLIKE
Proces poteka od spodaj-navzgor (bottom-up).	K_{plus} in K_{ind}/K_{net} sta dolgoročneje naravnana.
Minimalne formalne zahteve, zato večja fleksibilnost.	Večje težave pri programu izvoznih grozdov (večje št.članov, bolj tržno naravnano).

Vir: Enhancing SME Competitiveness, 2001, str. 339.

3.1 Grozdi plastike v Avstriji in Italiji

V okviru grozda plastike Plasttehnika, ki ga kasneje obravnavam, so zanimivi grozdi, ki jih predstavljam tukaj. To so grozdi plastike v Celovcu in Linzu ter italijanski grozd plastike Assocomplast. Z vsemi je grozd Plasttehnika že navezal stike in se z grozdom v Linzu dogovoril tudi za vzajemno članstvo.

Plastičarski grozd Linz deluje v okviru tehnološkega centra v Linzu, ustanovljenega na podlagi K_{plus} programa. Tehnološki center ima 10.000m² poslovnih površin, v katerih deluje

večina razvojnih institucij Gornje Avstrije. Tehnološki center nudi pravno, finančno in informacijsko podporo vsem osmim grozdom, ki delujejo na tem geografskem področju.

V grozdu **KC Linz** je kar 270 manjših in srednjih podjetij, ki izboljšujejo globalno konkurenčnost s povezovanjem v kooperacijsko omrežje, ki ga podpira država. Grozd je bil ustanovljen leta 1999 zaradi vse težjega konkuriranja na svetovnem trgu. Cilj je dvigniti raven izvoznih poslov z oblikovanjem ustrezne podpore za razvoj modernejših tehnologij. To je po prepričanju članov možno le s kooperacijo. Grozd ima zaposlenih osem ljudi, ki predstavljajo podporo članom, letno uresničijo za 9 milijonov EUR projektov, od tega dobijo 3,8 milijonov EUR subvencij, predvsem od dežele, delno od države in EU. V grozdu je 128 predelovalcev, 82 proizvajalcev orodij in opreme, 35 proizvajalcev materialov, 28 storitvenih podjetij ter 17 visokošolskih oziroma raziskovalnih institucij. Zanimivo je, da kar 87% članov predstavljajo majhna podjetja. Člani grozda so prepričani, da je ključ za realizacijo projektov imeti odkrit odnos in pripravljenost sodelovati tudi z največjimi konkurenti. Partnerji v projektih poudarjajo, da se je začetno nezaupanje majhnih podjetij, da bi s preveliko odprtostjo utrpeli škodo, iz projekta v projekt zmanjševalo. Projekti so koristni tudi za najmanjše člane grozda, vsi so take narave, da jih je možno izdelati le s sodelovanjem in ob pomoči subvencij. Zaradi omejenih finančnih in človeških sredstev majhnim članom grozda samim takih projektov ne bi uspelo izpeljati.

Kunststoff Cluster Klagenfurt, grozd za plastiko Celovec, deluje pod okriljem tehnološkega centra Kaernten. Ta tehnološki center je, podobno kot v Linzu, namensko zgrajen, vendar precej skromnejši. Poleg raziskovalnih institucij je v tem centru predvsem več novih podjetij, predvsem s področja inženiringa, svetovanja, informatike. KC deluje neprofesionalno, vso administrativno, tehnično in finančno podporo jim nudi tehnološki center. Razen nekaj srečanj letno in nekaj projektov doslej ni bilo večjega sodelovanja. Intenzivne aktivnosti so se začele šele letos.

Assocomplast Milano pokriva isto področje kot grozd Plasstechnika, s to razliko, da tvorijo večino članov proizvajalci opreme za plastiko. Italijanski proizvajalci strojev za plastiko so za Nemci drugi na svetu. V grozdu, ki je bil ustanovljen leta 1960, sodeluje 169 podjetij. Dejavnosti, ki jih izvaja grozd, so:

- promocija znanja in članov plastične in gumarske tehnologije na domačem in tujem trgu,
- izdaja specializiranih revij,
- organizacija mednarodnih sejmov,
- raziskave in razvoj novih tehnologij in materialov,
- oblikovanje standardov.

Ustanovili so tudi posebno institucijo Cesap v Bergamu, ki je zadolžena za praktično izobraževanje članov, promocijo grozda in razvojno delo. Za izdajanje revije združenja in organizacijo mednarodnega sejma Plast Milano so ustanovili podjetje Promaplast. Zanimiv je nastanek grozda, saj so se združili brez vpliva države, ker so čutili potrebo po skupnem

nastopu in izobraževanju. Šele naknadno so pritegnili v omrežje tudi razvojne in izobraževalne institucije ter državne subvencije.

4. SLOVENIJA IN GROZDI

4.1 Strategija Slovenije pri razvoju malega gospodarstva

Slovenska strategija razvoja malega gospodarstva (1996) vidi v malem gospodarstvu bistven instrument uresničevanja strateške koncepcije dohitevanja EU. Ob počasnem prestrukturiranju velikih podjetij, ki še dalje izgubljajo delovna mesta, naj bi ravno hitra rast malega gospodarstva omogočila doseganje višje stopnje rasti slovenskega gospodarstva in reševanja problema brezposelnosti. Država naj bi podpirala predvsem hitro rastoča, inovativna in izvozno naravnana podjetja in vstop novih podjetnikov, zlasti iz skupin prebivalstva, ki so bile doslej podjetniško manj aktivne (mladi, ženske, podeželje). Ti usmeritvi sta izhajali iz celotne sheme razvoja malega gospodarstva v Sloveniji (Glas, 2000, str. 22).

Slovenija se sooča z večkratniki (od 1,9 do 4,6) zaostajanja posameznih skupin predelovalnih dejavnosti za povprečji EU po bruto dodani vrednosti na zaposlenega. Nekatere dejavnosti so v obdobju 1998-2001 svoje zaostanke v primerjavi z EU celo povečale. Razdrobljenost je tudi eden izmed problemov, saj na to kažejo podatki o najnižjih stopnjah koncentracij aktivnosti v primerjavi z državami EU po merilih zaposlenosti, prihodkov in bruto dodane vrednosti po skupinah slovenske predelovalne dejavnosti (STA, 2003, str. 1).

Na podlagi ciljev in usmeritev Strategije gospodarskega razvoja Slovenije in strategij ter programov za povečevanje konkurenčne sposobnosti slovenske industrije, pospeševanja razvoja malega gospodarstva in turizma ter spodbujanja tehnološkega razvoja in inovacij je Ministrstvo za gospodarstvo izdelalo **celovit Program za pospeševanje razvoja podjetniškega sektorja in konkurenčnosti**. Program predstavlja integracijo ukrepov in instrumentov razvojne politike na področju pospeševanja podjetništva in razvoja malega gospodarstva, povečevanja investicij v znanje in tehnološki razvoj, pospeševanja internacionalizacije podjetij in novih investicij v celovit in sistematičen pristop k ustvarjanju pogojev za razvoj mednarodno konkurenčnega podjetniškega sektorja, ki bo zagotavljal dolgoročno stabilno gospodarsko rast.

Politika razvoja podjetništva in konkurenčnosti je usmerjena v sistemske ukrepe za ustvarjanje bolj stimulativnega okolja, v posredne spodbude za razvoj podjetništva in inovativnosti ter v neposredne finančne spodbude podjetjem za krepitev njihove konkurenčne sposobnosti, v skladu z razvojnimi cilji in usmeritvami. Program zajema predstavitev posrednih in neposrednih spodbud podjetjem in drugim organizacijam za pospeševanje podjetništva in konkurenčnosti. **Usmeritve in prioritete politike podjetništva in**

konkurenčnosti za obdobje do leta 2006 lahko strnemo v tri točke (Mešl, 2003, str. 18-19):

1. **Povečanje obsega podjetniških vlaganj v znanje, raziskave in tehnološki razvoj** z vzpostavitvijo stimulatивne zakonodaje in razvojem novih finančnih instrumentov za spodbujanje vlaganj v R&R, prenos in razširjanje znanja. Ključna usmeritev ostaja zmanjšanje ugotovljene tehnološke vrzeli, ki se kaže v relativno nizkem deležu podjetniških vlaganj v razvojno raziskovalni dejavnost in tehnološki razvoj, v nizki stopnji inovativnosti produktov in storitev, v neučinkovitem prenosu in aplikaciji znanja v produkte, storitve in proizvodne procese, v nizki funkcionalni usposobljenosti zaposlenih ter pomanjkljivem partnerstvu med institucijami znanja in gospodarstvom. Cilj je povečanje obsega skupnih vlaganj, podjetniških in javnih, v R&R od 1,5% na 2,0% BDP do 2006 in 3% do 2010 in znotraj tega predvsem povečanje podjetniških vlaganj. Zastavljeni cilj podpira uresničevanje Lizbonske strategije in Barcelonskih ciljev, v okviru katerih je izpostavljen dvig vlaganj v R&R za članice EU do 2010 na 3% BDP.
2. **Doseganje soglasja o nacionalnih prioritetah za vlaganja javnih sredstev v znanje in tehnološki razvoj** na ključnih tehnoloških področjih in dejavnostih, kjer ima Slovenija komparativne prednosti in kritično maso znanja in kjer lahko s pospešenim vlaganjem v razvoj dosežemo širše učinke na razvoj novih, tehnološko zahtevnih in inovativnih produktov, dejavnosti in delovnih mest. V letu 2002 je bil sprejet nov Zakon o razvojni in raziskovalni dejavnosti, ki je že rezultat skupnih naporov obeh pristojnih ministrstev in ki postavlja pravno osnovo za ciljno usmerjeno razvojno politiko krepitve znanja za tehnološki razvoj. Prioritetne usmeritve so:
 - **priprava Nacionalnega raziskovalnega programa**, ki je osnova za usmerjanje javnih sredstev za znanstveno in raziskovalno dejavnost in ki mora ob zagotavljanju vlaganj v razvoj znanosti zagotoviti tudi povečana vlaganja na ključna tehnološka področja strateškega pomena za gospodarski razvoj Slovenije.
 - **razvoj tehnoloških mrež na definiranih področjih tehnologij**, povezovanje univerz, raziskovalnih institucij ter gospodarstva v skupne programe za ustvarjanje in prenos znanja.
3. **Razvoj kakovostnega podpornega okolja za podjetništvo in inovativnost** s povečanim vlaganjem v krepitev kakovosti obstoječih razvojnih in podpornih institucij, njihovo specializacijo in medsebojno povezanost, večjo prepoznavnost in enakomernejšo regionalno pokritost. Še zlasti je pomembna vzpostavitev ustrezne implementacijske strukture za izvajanje politike na državni ravni. Predvidena je ustanovitev Tehnološke agencije in reorganizacija obstoječih javnih zavodov in skladov za podjetništvo na način, ki bo njihovo delovanje uskladi in prilagodil novim zahtevam podjetniškega sektorja. Finančne naložbe v naslednjih letih bodo, tudi s predvidenimi dodatnimi sredstvi iz programov pomoči EU, usmerjene v krepitev obstoječih podpornih institucij, zlasti v t.i. inovacijske infrastrukture (tehnološki parki, tehnološki centri, inkubatorji, razvojne agencije):

- vzpostavitev sistema »vse na enem mestu« na lokalnih pospeševalnih centrih za malo gospodarstvo, kjer bodo podjetja lahko na enem mestu opravila vse administrativne postopke in prejela vse razpoložljive informacije in storitve za ustanovitev ali delovanje projekta (do 35 točk v Sloveniji).
- naslednji projekt zajema krepitev tehnoloških centrov in njihovo specializacijo glede na potrebe gospodarstva (cilj: od sedanjih 27 delujočih centrov okrepiti deset centrov odličnosti in regionalnih inovacijskih centrov).
- razvoj tehnoloških parkov in inkubatorjev na univerzah.

Rezultati v obdobju 2001-2002 so spodbudni, saj v Sloveniji delujejo štiri tehnološki parki in dva inkubatorja, v okviru 27 tehnoloških centrov je bilo izvedenih 309 skupnih projektov povezovanja z več kot 500 sodelujočimi podjetji in 50 razvojno-raziskovalnimi institucijami. Skupno je ministrstvo podprlo 1252 projektov, za kar je namenilo 10 milijard tolarjev. V spodnji tabeli so prikazana dodeljena sredstva glede na velikost podjetij za vse razpise področja za razvoj podjetniškega sektorja in konkurenčnosti ministrstva za gospodarstvo.

Tabela 4: Dodeljena sredstva ministrstva za gospodarstvo v letu 2001 in 2002 glede na velikost podjetij v tisoč SIT

leto razpisa	MALO PODJETJE		SREDNJE PODJETJE		VELIKO PODJETJE		skupno dodeljena sredstva
	število projektov	višina sofinanciranja	število projektov	višina sofinanciranja	število projektov	višina sofinanciranja	
2001	170	1.323.108	199	2.162.916	138	1.616.828	5.102.852
2002	245	1.653.020	205	1.366.936	162	1.594.887	4.614.843
SKUPAJ	415	2.976.128	404	3.529.852	300	3.211.715	9.717.694
delež v celotnih dodeljenih sredstvih za sofinanciranje projektov		30,6%		36,3%		33,0%	

Vir: Analiza javnih razpisov področja za razvoj podjetniškega sektorja in konkurenčnosti, ministrstvo za gospodarstvo, str. 9.

Pri javnih razpisih v letih 2001 in 2002 je bilo največ sredstev dodeljenih srednjim podjetjem 36%, velika podjetja so prejela 33% sredstev, mala podjetja pa 31%.

Globalizacija je pojav, ki je tesno povezan z razvojem grozdov. Še posebej majhna in odprta ekonomija, kot je slovenska, bo ob vstopanju v evropske integracije na udaru globalizacije, zato se mora na to dobro pripraviti. Ena izmed rešitev je tudi spodbujanje nastajanja grozdov podjetij, v katerih se bo razvijalo unikatno znanje, ki ga bo težko kopirati. Pomembno je to, da se je država preusmerila od strategije prestrukturiranja slabih in neučinkovitih podjetij v spodbujanje rasti in razvoja perspektivnih panog.

4.2 Pristop Slovenije pri razvoju grozdov

V Sloveniji so grozdi pomemben del razvojnih spodbud Ministrstva za gospodarstvo. Grozdenje vidijo kot orodje za doseganje konkurenčne prednosti podjetij v grozdu, in sicer za izboljšanje produktivnosti, pospeševanje inovativnosti podjetij, inovacij ter za mala in srednja podjetja kombinacijo majhnih prednosti za koristi velikega obsega (Štinek, 2003, str. 8). V skladu s politiko razvoja grozdov v Sloveniji je ministrstvo razvilo šestletni program. V letu 2000 je bila opravljena raziskava o potencialih razvoja grozdov. Identificirane so bile panoge, ki bi bile najbolj primerne za to obliko povezovanja: kovinsko-strojna panoga, elektro-optična, avtomobilska ter panoga gospodinjskih aparatov. Po dveh letih je jasno, da grozdenje zahteva veliko časa in znanja, hkrati pa pomeni veliko finančno breme. Poleg tega mora biti podjetje pripravljeno na prilagajanje poslovnih procesov in usposabljanje kadrov. Spodbude ministrstva za gospodarstvo so usmerjene v področje, kjer je slovensko gospodarstvo slabo razvito, in sicer v dvig kulture sodelovanja med podjetji, med podjetji in razvojnimi ter podpornimi institucijami, saj mora naše gospodarstvo za povečanje konkurenčnih prednosti sprostiti pretok znanja med univerzo in podjetji (Planinc, 2003, str. 94). Vložek se lahko obrestuje dokaj hitro v večji stroškovni učinkovitosti in višji stopnji inovativnosti. Do leta 2006, ko se izteče prvotno zastavljen program razvoja grozdov, pričakujejo na ministrstvu naslednje rezultate: pospešeno podjetniško vlaganje v znanje, krepitev ključnih sposobnosti in specializacijo proizvodnje.

Merila za proizvodno storitveni sistem, ki ima možnosti razvoja v grozd, so precej zahtevna, in sicer:

- geografska koncentracija nosilnih podjetij sistema grozda,
- dostop sistema na mednarodni trg z izdelkom visoko dodane vrednosti,
- relativno visoka stopnja sodelovanja med podjetji znotraj sistema,
- obstoj podpornih institucij na ravni poslovne infrastrukture (informacijski centri, računalniška omrežja),
- visoka stopnja sodelovanja podjetij z univerzo, razvojnimi inštituti ter drugimi sistemi izobraževanja.

Za spodbujanje medpodjetniškega povezovanja je Ministrstvo za gospodarstvo leta 1999 pričelo z izvajanjem projekta »Spodbujanje povezovanja podjetij, specializacij v proizvodnih verigah in skupnega razvoja mednarodnih trgov po sistemu grozda«. Za podporo razvoju grozdov v praksi je ministrstvo v letu 2001 podprlo nastanek treh pilotnih projektov razvoja grozdov, v 2002 pa še osem novih iniciativ razvoja grozda. V obdobju 2003-2006 bo ministrstvo nadaljevalo s spodbujanjem razvoja grozdov v praksi, po principu dvofaznega projekta. Za spodbujanje razvoja grozdov za leti 2003 in 2004 je namenjeno 850 milijonov tolarjev (STA, 2003, str. 1). Aktivnosti prve faze se sofinancirajo eno leto. Na podlagi uspešno izvedene prve faze bo ministrstvo v drugi fazi podprlo razvoj grozda v skladu z

opredeljeno strategijo razvoja grozda z dvoletnim sofinanciranjem projekta (Ministrstvo za gospodarstvo, 2003, str. 1):

a) Prva faza je namenjena podpori začetnim iniciativam za povezovanje podjetij po konceptu grozda. Aktivnosti vključujejo vzpostavljanje notranje komunikacije in notranje organizacije za razvoj grozda, opredeljevanje strategije razvoja grozda in promocijo koncepta razvoja grozda med sodelujočimi podjetji v razvoju grozda.

b) Druga faza je namenjena podpori začetnemu delovanju grozdov za obdobje prvih dveh let organiziranega delovanja. Aktivnosti vključujejo delovanje skupne razvojne enote grozda, pripravo in začetno izvajanje ključnih skupnih projektov grozda za vzpostavitev poslovno razvojnih in tehnoloških osnov (platform) grozda, pripravo in izvajanje večletnih razvojnih in raziskovalnih programov grozda in internacionalizacijo grozda.

Za dodelitev razvojne spodbude za nove iniciative razvoja grozdov se lahko prijavi skupina podjetij in organizacij (najmanj 10) in institucij in/ali podpornih organizacij (najmanj 3, npr. univerza, razvojno raziskovalni inštituti, združenja). Skupina mora doseči dogovor o medsebojnem sodelovanju in izbrati podjetje, ki se v imenu skupine prijavi na razpis. Dogovor o medsebojnem sodelovanju vključuje (Ministrstvo za gospodarstvo, 2003, str. 2):

- pismo o nameri ali drugo obliko dogovora, ki potrjuje interes povezovanja vseh sodelujočih po konceptu grozda,
- idejo o skupni viziji in strategiji razvoja grozda, ki utemeljuje pričakovane dolgoročne učinke povezovanja na povečanje konkurenčne sposobnosti posameznih sodelujočih in celotnega grozda ter
- zamisel o notranji organizaciji in delovanju grozda.

Namen razvojne spodbude je spodbujanje mrežnega povezovanja podjetij, nosilcev znanja in drugih institucij in organizacij po konceptu grozda in s tem pospešitev vlaganja v znanje in tehnološki razvoj, specializacijo in krepitev ključnih sposobnosti podjetij, razvoj znanja in sposobnosti na trgu dela in prodornejši nastop na mednarodnih trgih.

4.3 Pomen pilotnih projektov grozdov za Slovenijo

Ministrstvo za gospodarstvo je na podlagi javnega razpisa izbralo tri pilotne grozde, in sicer so v Sloveniji začeli delovati orodjarski, avtomobilski in transportno-logistični grozd (Drevenšek, 2001, str. 7). Vloga države pri grozdenju je omejena na vlogo katalizatorja razvojnih procesov s spodbujanjem vlaganja v ključne dejavnike povečevanja konkurenčnosti podjetij, predvsem z ustrezno davčno politiko, s promocijo regije in s privabljanjem tujega kapitala.

Ena od možnih težav za pilotne projekte v slovenskem okolju je pomanjkanje zaupanja med podjetji in majhna pripravljenost za sodelovanje (Drevenšek, 2001, str. 7). Izboljšanje zaupanja do takšne mere, kjer konkurenca predstavlja tudi sodelovanje, je želja in cilj pilotnih grozdov. V grozdu naj bi se namreč odvijalo veliko skupnih dejavnosti, med njimi tudi izobraževanje, informatika in komuniciranje, inovativni projekti sodelovanja med podjetji v grozdu, trženje in internacionalizacija poslovanja (Drevenšek, 2001, str. 12).

Pilotni grozdi imajo seveda različne temeljne cilje. Cilj transportno-logističnega grozda je postati ponudnik celovitih logističnih storitev za območje jugovzhodne Evrope. Orodjarski grozd naj bi za potrebe določenih industrijskih področij postal razvojni partner in dobavitelj specialnih orodij, strojev in naprav. Cilj avtomobilskega grozda je vzpostavitev inovativnega storitvenega sistema dobaviteljev izdelkov (Žabkar, 2002, str. 19).

Pomen pilotnih grozdov za Slovenijo je, da se je z uspešno politiko razvoja grozdov in njenimi pilotnimi projekti postavila korak pred ostalimi srednje in vzhodnoevropskimi državami (Drevenšek, 2001, str. 7) ter da pridobi potrebno znanje in izkušnje za pomoč podjetjem pri izgradnji ostalih grozdov v državi.

4.3.1 Dosedanji razvoj pilotnih grozdov

Avtomobilski grozd, ki je bil ustanovljen novembra 2001, naj bi nudil podporo članom pri vključevanju v svetovno industrijo vozil z izdelki višje dodane vrednosti. Prvi izdelki med nosilci in partnerji v grozdu so bili razviti v letu 2002 in so že v fazi testiranja. V program za leto 2003 je doslej prijavljenih 17 novih projektov, na katere nosilci vabijo industrijske in razvojne partnerje za sodelovanje med člani grozda (STA, 2003, str. 1). V letu 2002 je bilo za potrebe razvoja samega sistema avtomobilskega grozda in izvedbo infrastrukturnih ter nekaterih razvojno-raziskovalnih projektov, izdelkov in tehnologij namenjeno 250 milijonov tolarjev. Pridobljene razvojne spodbude so znašale približno 80 milijonov tolarjev. Grozd s pet tisoč zaposlenimi naj bi bil razvojno naravnani, kar se kaže v močni strokovno-raziskovalni podpori, ki jo sestavljajo Fakulteta za strojništvo, Razvojni center orodjarstva Slovenije in Primorski inštitut za naravoslovne in tehnične vede. Z večjo internacionalizacijo poslovanja se člani grozda želijo intenzivneje vključiti v svetovno industrijo vozil. V grozdu zaenkrat prevladujejo velika in srednja podjetja, članarina za vstop znaša za mala podjetja 500 EUR, za srednja 1000 EUR, za velika 2000 EUR (Planinc, 2002, str. 94).

Začetki transportno-logističnega grozda so bili težavnejši, predvsem zaradi največje članice grozda Luke Koper, ki se sprva ni želela prilagajati. Stvari so se spremenile na bolje, saj so vsi člani uvideli prednosti, ki jih prinaša grozd: znižanje nekaterih skupnih stroškov, lobiranje pri gradnji infrastrukture (drugega tira), promocija Slovenije kot tranzitne države, skupne tržne raziskave ipd. Država je grozdu v letu 2002 namenila 100 milijonov tolarjev, sredstva bodo namenjena predvsem skupnim projektom, kot so: tržne raziskave, skupna baza

podatkov, gradnja portala in logistični projekt. V grozdu je 15 članov, v kratkem pa že pripravljajo širitev (Bošnik, Humar Dekleva, 2002, str. 30).

V orodjarskem grozdu se bo začetnim štirinajstim članom pridružilo še pet članov. Podjetja v grozdu so uspešno končala svoje prve projekte, leta 2002 je bila višina sofinanciranja države 85 milijonov tolarjev. Cilj grozda je večanje konkurenčne sposobnosti članov na ciljnih trgih. To so: avtomobilska, letalska industrija in industrija bele tehnike v EU. Prvi rezultati so že vidni, saj v okviru grozda že nastaja podjetje za izdelavo modelov iz stiropora, z ameriški podjetji so začeli z dejavnostjo razvoja laserskih tehnologij. Ustanavljajo tudi zavod, ki bo financiral orodjarski grozd, in sicer Podjetniški-inovacijski center TCS. Skrbel bo tudi za vzdrževanje informacijske tehnologije ter za trženje in vodenje projektov (Štajner, 2003, str. 20).

5. GROZD PLASTTEHNIKA

5.1 Proizvodnja plastike in gume – predstavitev stanja v Sloveniji

V Sloveniji se predelava plastike in gume po standardni klasifikaciji dejavnosti (Ur. l. RS 34/94) uvršča med predelovalne dejavnosti kot samostojno podpodročje (panoga) z oznako DH-25 in vključuje podjetja, katerih pretežna dejavnost je predelava polimernih materialov v širokem pomenu besede. Če bi njeno moč merili po številu proizvodnih enot, bi bila to ena najmočnejših panog. Podatki kažejo, da je v Sloveniji registriranih preko 1500 proizvodnih obratov, v katerih letno predelajo skoraj 570.000 ton najrazličnejših polimernih surovin in polizdelkov, kar je več od predelave klasičnih materialov, kot so železo, jeklo, aluminij, papir itd. Po podatkih Združenja kemijske in gumarske industrije za leto 1998 je na področju predelave plastike in gume delovalo 411 podjetij, od tega je bilo 13 velikih, 39 srednjih in 359 malih družb. Navedeno skupno število družb predstavlja 71,8 % delež podjetij znotraj Združenja kemijske in gumarske industrije in 6,5 % delež vseh podjetij slovenskih predelovalnih dejavnosti. Panoga zaposluje skupaj 10.671 delavcev in je v letu 1998 ustvarila 139,5 milijard tolarjev skupnega prihodka (predelava gume 60,9 milijard SIT), kar je dobra tretjina (34,9 %) ustvarjenega prihodka skupne slovenske kemijske in gumarske industrije oz. 5,3 % prihodka skupnih predelovalnih dejavnosti. Ustvarjen čisti dobiček »plastičarjev« je dosegel 6,1 milijarde SIT, to je 7,6 % vsega dobička predelovalnih dejavnosti. Rast obsega proizvodnje izdelkov potrjujejo 15 % medletne stopnje rasti ustvarjenega prihodka, izvoz predstavlja dobro polovico ustvarjenih prihodkov (Pristop slovenskih predelovalcev plastičnih materialov ob vstopu v EU, 2000, str. 3).

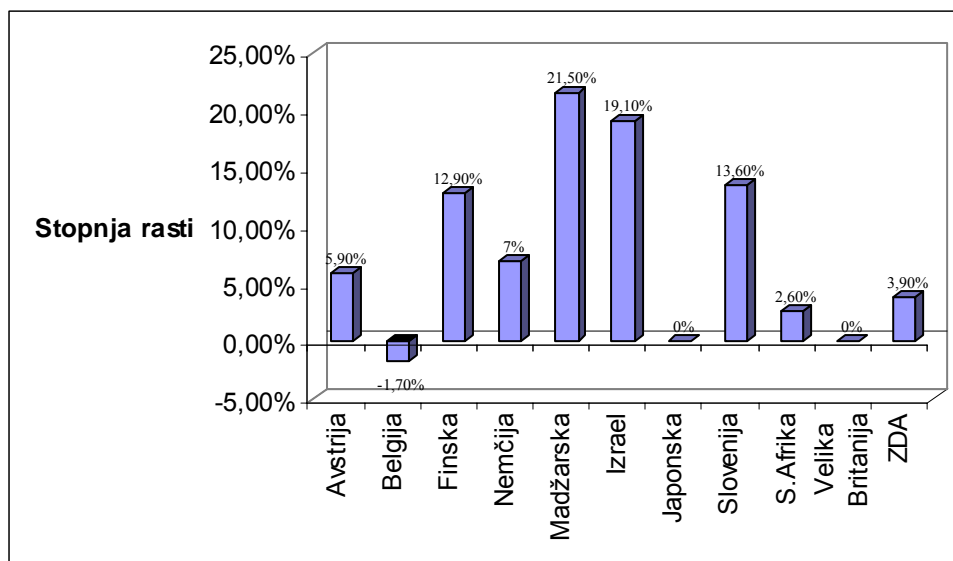
5.1.1 Trendi v svetu na področju kompozitov

Zadnja leta beležimo tudi v industriji polimerov velike premike industrijskih središč na razvijajoča se področja, predvsem Azije in Južne Amerike. Če so Amerika, Evropa in

Japonska danes še prevladujoča industrijska središča, svoj položaj hitro izgublja. V naslednjih dvajsetih letih bo največje središče Azija, kjer že danes živi več kot polovica človeštva. Število Zemljanov se bo medtem povzpelo od 6 na 8 milijard. Poraba plastike na prebivalca, ki v razvitih središčih znaša krepko nad 100 kg letno, bo tu rasla počasi, na razvijajočih področjih pa utegne celo preseči te številke, saj bo porasla poraba za embalaranje hrane in pijač ter za gradbeništvo (Pristop slovenskih predelovalcev plastike ob vstopu v EU, 2000, str. 5). Še bolj nazoren je premik porabe v Azijo pri proizvodnji kompozitov. Tu ima Amerika kar 48 % delež, Evropa 28 in Azija 22 %, toda azijske države imajo ogromno letno rast, npr. Koreja 24 % in Tajvan 20 %, čeprav že zdaj pokrivajo glavnino porabe v Aziji.

Z globalizacijo trga in odpravo ovir za prosto trgovino in pretok kapitala je nastala dobesedna eksplozija naložb v Koreji, na Tajvanu, na Kitajskem in v drugih azijskih državah, nekoliko počasneje sledijo isti trendi v južnoameriških državah. Razlogi so seveda razen cenejšega dela velike možnosti razvoja lokalnih trgov, pa tudi prisotnost surovin. Tako napovedujejo že za leto 2005 skoraj polovico svetovne porabe plastike v Aziji in Latinski Ameriki, trenutno močno prevladuje trojica Amerika, Evropa in Japonska. Kitajska ima ogromen potencialni trg za embalažo, kmetijstvo in gradbeništvo, ki že sedaj predstavljajo četrtno porabe plastike. Letne stopnje rasti v zadnjih letih se gibljejo okrog 70 %. Napovedi kažejo ogromen porast tudi za avtomobilsko industrijo.

Tabela 5: Stopnje rasti predelave plastike in gume v nekaterih državah



Vir: GIZ Grozd Plasttehnika, 2003, zbornik referatov; priloga, str. 2.

5.1.2 Vpliv globalizacije na proizvodnjo plastike

V proizvodnji polimerov sta globalizacija in koncentracija proizvodnje okrog nekaj multinacionalk intenzivni kot v avtomobilski industriji in telekomunikacijah, čeprav je to v javnosti nekoliko manj znano. Če je še leta 1985 pet največjih sistemov obvladovalo 45% tržnega deleža, se je ta delež povzpел na 90%. Vse pogostejše novice o povezavah potrjujejo

napoved, da se bo koncentracija samo še okrepila. Največja podjetja proizvajalcev polimerov imajo letni prihodek večji od nacionalnega prihodka držav, kot so: Švedska, Avstrija, Portugalska in Grčija. Močno se je zmanjšalo tudi število dobaviteljev za nekatere panoge, npr. v Nemčiji se je število dobaviteljev avtomobilske industrije zmanjšalo v petih letih od 1.500 na 375, enako število je bilo prodanih, ostali pa so prenehali z dejavnostjo. Zaradi vpliva globalizacije in pritiska na cene v zadnjih letih prihaja v industriji polimerov do precejšnjih sprememb (Interno gradivo GIZ Plasttehnika, 2001, str. 44):

- lokalni trgi izgubljajo pomen, nastaja globalni trg,
- središče investicij so azijski trgi,
- aktivnosti se koncentrirajo na enem proizvodu, specializacija,
- ohranjajo in gradijo se zelo velike kapacitete z visokimi investicijami,
- marže se znižujejo tudi pri tehničnih materialih,
- nekateri, prej vodilni proizvajalci, so proizvodnjo prekinili ali prodali,
- preostali proizvajalci se združujejo, da bi dosegli višjo »kritično« maso,
- strateške odločitve vodijo k novim modelom podjetij, ki temeljijo na proizvodu, na partnerskih mrežah in tudi navideznih hčerinskih podjetjih.

V zadnjih desetletjih so bila najbolj značilna podjetja s široko ponudbo podprta z razvojem in tehničnim servisom za končne kupce, ki je bolj kakor cena odločal o obsegu prodaje. Dandanes tega ni več, saj je poenotenje kvalitete zaradi standardizacije ter velik pritisk na cene pripeljalo do tega, da je vse pogostejše cena edini dejavnik za odločitev o nakupu. Univerzalna podjetja, ki so nudila masovne in specialne materiale ter proizvodne in intelektualne storitve, so se preoblikovala v štiri nove tipe podjetij (Pristop slovenskih predelovalcev plastike ob vstopu v EU, 2000, str. 6):

1. Masovni proizvajalci, osredotočeni na en proizvod, velike količine, nizke cene materialov in logistike, orientirane na velike kupce na globalnem trgu.
2. Inovatorska podjetja s fleksibilnim razvojem, s patenti, s specialnimi izdelki, z močno prodajno in svetovalno mrežo na globalnih ali le na lokalnih trgih.
3. Specializirana podjetja za posamezne materiale oziroma tehnologije s srednjimi količinami, praviloma orientirane na globalni trg.
4. Storitvena podjetja, predvsem na področju intelektualnih in finančnih storitev, npr. inženiring, leasing, CAE, CAS, ki so pogosto povezana v mreže partnerstva in navidezna podjetja.

5.2 Identifikacija skupnih interesov in ciljev v grozdu Plasttehnika

Temelj za ustanovitev grozda je bila identifikacija skupnih interesov in ciljev, ki so bili zbrani hkrati z zbiranjem potencialnih članov. Pokazalo se je, da so nekatere želje, predvsem manjših podjetij, nerealne, kar izhaja iz nepoznavanja te oblike povezovanja podjetij. Tipični primeri so (Interno gradivo GIZ Plasttehnika, 2001, str. 6-7):

Skupna nabava se je, na primer, pri avstrijskem grozdu plastike (Kunststoff) pokazala kot neuspešna, saj so ugotovili, da je bil pri zainteresiranih podjetjih premajhen odstotek istih tipov materialov. Nekaj uspehov so dosegli le pri logistiki in pri pogajanjih za boljše prodajne pogoje. Podobne izkušnje ima nemški plastičarski grozd, le da so z anketo ugotovili, da je bil z različnimi vplivi grozda dosežen 5% prihranek pri stroških materiala (Interno gradivo GIZ Plasttehnika, 2001, str. 6).

Trženje je področje, kjer so pričakovanja velika. Direktno sklepanje poslov na več segmentih trga s strani grozda ima omejene možnosti, precej večje so možnosti odpiranja vrat v velike sisteme, katerim bo grozd ponudil selekcionirano ponudbo, ki je že prilagojena njihovim potrebam. Pri dejavnostih, kot je proizvodnja masovne plastike in proizvodnja avtomobilov, so velike količine in enotna obdelava svetovnega trga nujne, tako da imajo prednost veliki koncerni. Na strani dobaviteljev, torej med predelovalci, pa je bistveno pomembnejša fleksibilnost in inovativnost. Ta pa je večja v neformalnih povezavah, ki v vsak projekt lahko vključijo najboljše razpoložljivo znanje in ideje tudi od zunaj in ne le iz lastnega podjetja.

Skupni projekti so izrazito podcenjena možnost, saj tuji grozdi ravno tu dosegajo največje rezultate. Zahtevnejši izdelki, sestavljeni iz več delov, so za posamezna podjetja prevelik strošek. Na tem področju pridobijo predvsem majhna podjetja, ki velikokrat nimajo dovolj finančnih in človeških sredstev za izpeljavo določenega projekta do konca.

Financiranje iz državnih in predvsem evropskih skladov je pomemben pogoj za razvoj. Tu je pomembna vloga države, ki mora grozd podpirati predvsem na začetku, kasneje pa s podpiranjem raziskovalno-razvojne dejavnosti podjetij pripomoči k njihovi večji konkurenčnosti in s tem tudi samega grozda. Zanimivo je, da je bilo to področje za večino članov popolnoma nepoznano.

5.3 Opredelitev grozda Plasttehnika

Ideja za povezovanje podjetij in ustanov po sistemu grozda je v industriji plasttehnike prisotna že nekaj let, zametki take oblike povezovanja so prišli k nam iz Avstrije oz. Nemčije, svojo težo pa so dodale še državne spodbude v zadnjih letih. Povezovanje podjetij in ustanov v industriji plasttehnike je do sedaj temeljilo na izvajanju skupnih projektov, ki so iz leta v leto dobivala kompleksnejši značaj, kar pomeni zahtevnejšo koordinacijo, slabši prenos informacij in težje usklajevanje večjega števila sodelujočih podjetij in ustanov. Poleg tega nujnost povezovanja močno razdrobljenih subjektov v slovenski industriji plasttehnike izhaja tudi iz grozdov iz tujine, ki iz leta v leto krepijo svojo konkurenčno moč ter pozicijo vsakega posameznega sodelujočega podjetja, ki se v grozd povezuje. Nosilna skupina sodelujočih podjetij in ustanov grozda Plasttehnika se je oblikovala na osnovi preteklih skupnih projektov iz komplementarnih dejavnosti. Aprila 2003 je sestavljalo grozd 60 članov s skupaj 5000 zaposlenimi. Prevladujejo podjetja iz **industrije plastike**, katere dopolnjujeta drugi dve

skupini: **industrija orodij in embalaže**. Vse tri dejavnosti so komplementarne in soodvisne, zato tudi nepogrešljive v samem začetnem razvojnem jedru grozda. Skupne interese sodelujočih podjetij in ustanov lahko strnemo v naslednje točke (Interno gradivo GIZ Plasttehnika, 2001, str. 84):

1. Tržno sodelovanje: distribucijski kanali, trgovske mreže, skladiščenje, oglaševanje, promocija, usklajena konkurenčnost.
2. Operativno sodelovanje: uporaba skupnih zmogljivosti, uporaba skupnih strokovnjakov, skupna režija, skupna nabava, reciklaža, ekološke rešitve.
3. Naložbeno sodelovanje: skupni obrati, surovine, delitev R&R, skupno orodje, skupni stroji, dostop do virov kapitala, know-how transfer.

V okviru opredelitve grozda so bili sprejeti temeljni strateški cilji, poslanstvo in vizija grozda Plasttehnika:

a) Poslanstvo Plasttehnike

Poslanstvo industrijskega grozda Plasttehnike je zagotavljati pretok informacij in sodelovanje na področju proizvodnje, proizvodnih storitev in opravljanja intelektualnih storitev, s ciljem rasti in večanja konkurenčne sposobnosti podjetij in organizacij, ki sodelujejo v tem grozdu (Interno gradivo GIZ Plasttehnika, 2001, str. 79).

b) Vizija Plasttehnike

S povezanostjo v grozdu in z uporabo najmodernejših tehnologij želi grozd postati evropska skupina globalnih ponudnikov plastičnih izdelkov in celostnih rešitev (od ideje, razvoja izdelka, proizvodnje in izvedbe rešitve). Njihovi ciljni kupci so najzahtevnejši kupci v Sloveniji in na globalnem trgu (Interno gradivo GIZ Plasttehnika, 2001, str. 79).

c) Strateški cilji grozda Plasttehnike so (Interno gradivo GIZ Plasttehnika, 2001, str. 80):

- postati razvojni partner in prepoznaven dobavitelj proizvodov na trgu EU,
- uveljaviti specializacijo dela in dolgoročno sodelovanje med posameznimi podjetji ter razvojno raziskovalnimi organizacijami grozda,
- oblikovanje in optimizacija vrednostnih verig poslovnega sodelovanja med sodelujočimi podjetji in organizacijami,
- povečati zmogljivosti in obseg poslovanja,
- doseči višje oblike sodelovanja s sistemskimi dobavitelji in končnimi kupci proizvodov in storitev,
- izvajanje skupnih razvojnih projektov, skupnih vlaganj in skupnega ustanavljanja novih podjetij,
- pridobivanje novih podjetij, ki jih je smiselno vključiti v grozd,

- bolje izkoristiti lastno znanje in v grozd vključene RR organizacije,
- povezava s podobnimi grozdi doma in v tujini,
- zagotoviti nova delovna mesta,
- povečati dodano vrednost in dobičkonosnost poslovanja,
- postaviti sistem razvoja in rasti grozda ter strateških povezav s podjetji in organizacijami iz tujine,
- povečati promet in dodano vrednost sodelujočih podjetij ,
- ustanavljanje novih tehnološko naprednih podjetij,
- širjenje članstva Plasttehnike v Sloveniji,
- širitev mreže Plasttehnike na področje držav JV Evrope.

5.4 Globalna strategija grozda Plasttehnike

Globalna strategija razvoja grozda Plasttehnike vsebuje opise poti in načinov razvojnega delovanja podjetij in drugih organizacij v regiji, ki so ali želijo postati sestavni del grozda. Elementi sprejete razvojne strategije Plasttehnike so (Interno gradivo GIZ Plasttehnika, 2001, str. 81):

- **Strategija specializacije in povezovanja:** podjetja in druge sodelujoče organizacije grozda se bodo v okviru svojih sposobnosti vedno bolj usmerjala v specializacijo na izbranem področju sodelovanja, kjer bodo poskušala doseči in preseči dosežke evropske konkurence. Za proizvode in storitve izven izbranega področja specializacije bodo iskala ponudbo pri ostalih podjetjih in organizacijah grozda ter se z njimi povezovala in tvorila vrednostne verige.
- **Strategija prenosa znanja in izkušenj:** podjetja bodo svojim poslovnim partnerjem prenašala vsa tista znanja in izkušnje, ki omogočajo izboljšanje ponudbe njihovih proizvodov in storitev.
- **Strategija vertikalnega in horizontalnega povezovanja med sodelujočimi podjetji in organizacijami:** Horizontalno povezovanje se nanaša na poslovno povezovanje in sodelovanje med razvijalci ter izdelovalci proizvodov iz plastike in umetnih mas, s ciljem skupnega nastopa na tujih tržiščih, izvajanja skupnih predkonkurenčno razvojnih projektov, reševanja skupnih razvojnih in poslovnih problemov, investiranja, izobraževanja ipd. Vertikalno povezovanje se nanaša na povezovanje v okviru produkcijskih verig, kjer se povezujejo v verige vsi, od izdelovalcev vhodnih materialov, preko proizvajalcev izdelkov, do končnega kupca in uporabnika izdelkov.
- **Strategija skupnih vlaganj:** podjetja razvijajo in širijo nove dejavnosti samostojno in v sodelovanju z domačimi in tujimi podjetji (sovlagatelji).

Realizacije globalne strategije temelji na ustrezni organiziranosti delovanja grozda, le-ta pa temelji na strateškem upravljavskem procesu grozda. Osnova so letne razvojne konference grozda, ki jih organizira vodstvo grozda, na teh se analizirajo:

- doseženi poslovni rezultati grozda v preteklem letu,
- stopnja uresničitve razvojnih ciljev in projektov grozda,
- razvojni in poslovni problemi,
- uresničevanje sprejetih razvojno-poslovnih strategij grozda.

5.4.1 Konkurenčnost Plasttehnike in izhodišča za razvoj grozda

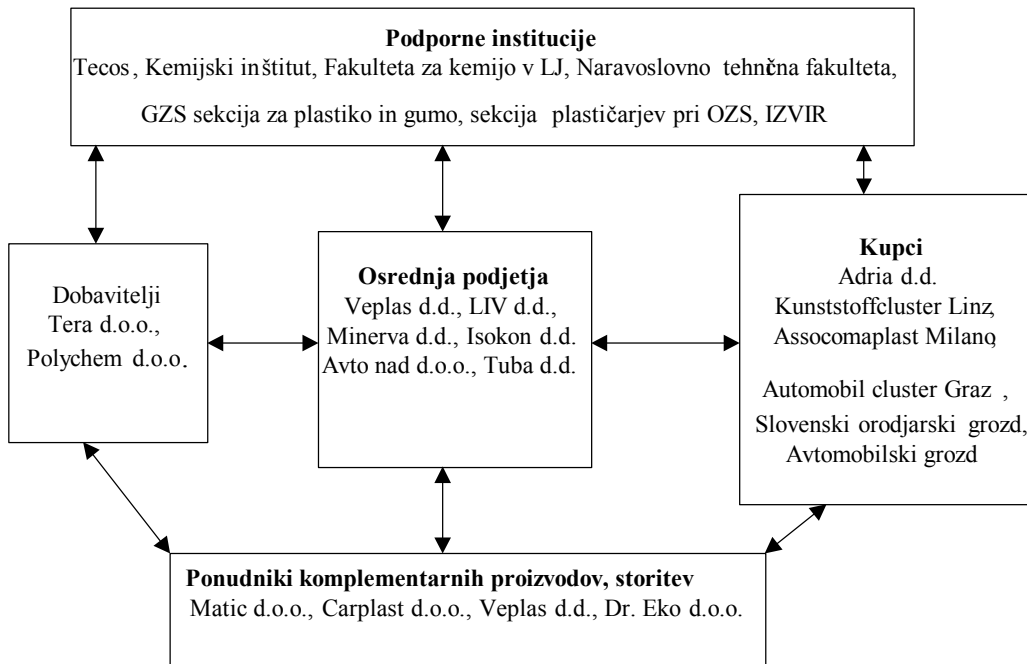
Industrija plastike s proizvodnjo ustrezne opreme in orodij (Plasttehnika) je nova panoga, ki je po vrednosti že preseгла predelavo katerihkoli drugih industrijskih materialov ter doživlja rast tudi v obdobju recesije. V Sloveniji je industrija plastike izjemno razdrobljena, sestavlja jo okrog 1.300 samostojnih podjetnikov, organiziranih kot Sekcija plastičarjev pri OZS, ter preko 300 srednjih in majhnih družb, organiziranih kot sekcija za plastiko in gumo pri ZKI–GZS. Razdrobljen in neuskladen razvoj je panogi v preteklosti onemogočal konkurirati velikim sistemom, tako so nastale največje enote predelave v okviru velikih podjetij, predvsem za lastne potrebe, npr. Gorenje, BSH, Iskra, Elan, Liv. Po izgubi pomembnega jugoslovanskega trga je panoga po nekajletni krizi uspešno prodrla na zahodne trge, najprej orodjarstvo, nato predelava plastike, medtem ko proizvodnji opreme to še ni uspelo (Interno gradivo GIZ Plasttehnika, 2001, str. 85).

Pri tem se je pokazala velika potreba po skupnem delovanju, npr. sejmi, večji projekti, specializirane aktivnosti, npr. CAD-CAM, hitra izdelava prototipov, konstruiranje, zaradi odsotnosti vsakršnega izobraževanja v tej panogi pa tudi usposabljanje kadrov. Tako imajo danes dve sekciji, razvojni center orodjarstva Tecos, večtedenska šolanja za skupine plastičarjev v tujini, več deset seminarjev letno. Izdajajo revijo Plastforma in novice Tecosa, sodelujejo z italijanskim združenjem plastičarjev Assocomplast, avstrijskim grozdom za plastiko in avstrijskim združenjem proizvajalcev kompozitov.

5.5 Struktura, organiziranost in trženje grozda Plasttehnika

Sodelujoča podjetja so, znotraj razvijajočega se grozda, enakovredna. Zastopnik grozda oziroma nosilno podjetje Veplas je bilo izbrano zgolj zaradi formalne zahteve, izhajajoče iz razpisa. Glasovi podjetij so enakovredni, za obveznosti grozda odgovarjajo podjetja solidarno. Člani grozda se sporazumno dogovorijo o razdelitvi financiranja projekta razvoja grozda, kjer za osnovo razmejitve deležev financiranja vzamejo obseg prodaje posameznega podjetja/ustanove.

Slika 2: Struktura grozda Plasttehnika



Vir: Interno gradivo GIZ Plasttehnika, 2001, str. 86.

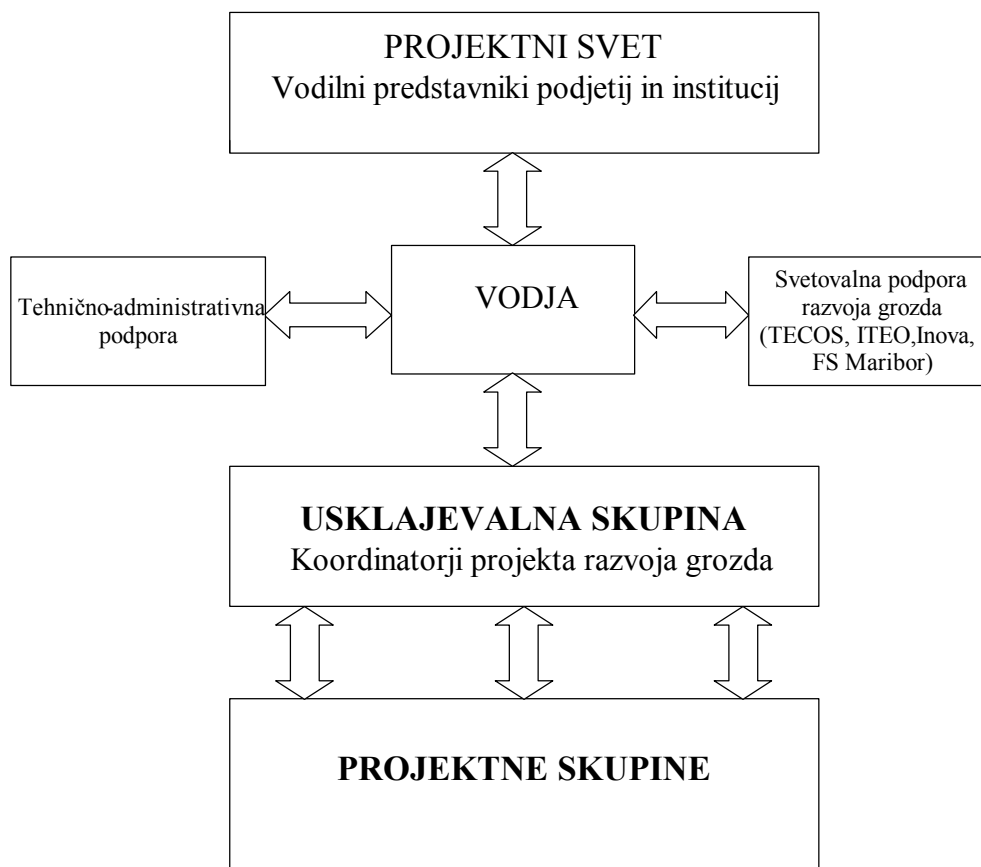
a) Organiziranost grozda

Grozda ima projektno organiziranost, sestavljajo ga različne projektne oziroma delovne skupine. Organizacija projekta temelji predvsem na skupinskem delu, osebni odgovornosti, učinkovitem vodenju in jasno opredeljenih vlogah posameznih udeležencev oziroma skupin. Razvoj grozda vodi projektna skupina (potrjeni vodja projekta, projektna pisarna), ki ga določijo še pred zagonom projekta. Podjetja/ustanove ob pristopu h grozdu določijo koordinatorje, ki jih bodo v grozdu zastopali. Ključni elementi v projektni organiziranosti razvoja grozda so (Interno gradivo GIZ Plasttehnika, 2001, str. 100-101):

- **Projektni svet** je sestavljen iz direktorjev podjetij/ustanov, je nadzorni organ projekta razvoja grozda, ki potrjuje ključne aktivnosti, akcijske plane, finančne načrte in odgovarja za celotno izvedbo projekta oziroma poslovanje v vseh fazah razvoja projekta. Projektni svet ima nadzorno funkcijo izvedbe projekta (časovni, vsebinski, finančni vidiki nadzora) in zastopa projekt pri vseh zunanjih organih, predvsem pa pri organih, ki projekt sofinancirajo.
- **Vodja projekta** skrbi za pravočasno in neovirano izvedbo vseh načrtovanih aktivnosti na projektu razvoja grozda, vodi delo usklajevalne skupine, odgovoren je za ustrezno delovanje administrativno-tehnične podpore, za pravočasno vključevanje zunanjih svetovalecev ter skrbi za neovirano delo.

- **Administrativno–tehnična podpora** je sestavljena iz treh članov, ki usklajujejo, koordinirajo elemente projektne organiziranosti ter skrbijo za organizacijo, nemoten potek pripravljanih oziroma izvedbenih aktivnosti projekta in pripravlja poročila za vse elemente organizacije grozda ter za druge zunanje organe. Člani te skupine nudijo tudi administrativno in delno raziskovalno podporo vsem ostalim udeležencem v projektu. Poleg tega tudi poziva, usklajuje in sklicuje usklajevalno skupino za skupne sestanke, delavnice, usposabljanja itd.
- **Usklajevalna skupina** je sestavljena s strani podjetij/ustanov izbranih koordinatorjev. Koordinatorji v grozdu zastopajo interese in cilje svojega podjetja/ustanove, udeležujejo se delavnic, nepogrešljivi so pri postavitvi skupnih ciljev grozda ter pri akcijskem načrtu skupnih projektov. Njihova ključna naloga je, da se informacije o razvojnih usmeritvah oziroma delovanju grozda prenašajo nazaj v podjetja/ustanove in tako skrbijo za »notranjo promocijo« grozda. V času priprave skupnih razvojno-raziskovalnih projektov koordinatorji grozda imenujejo vodje posameznih projektov ter člane projektnih skupin skupnih projektov, ki jih potrdi vodja projekta razvoja grozda. Skupne projekte vodijo vodje projektov v sodelovanju s člani projektne skupine. Projektne vodje so odgovorni koordinatorjem ter vodji razvoja grozda.

Slika 3: Organiziranost grozda Plasttehnika



Vir: Interno gradivo GIZ Plasttehnika, 2001, str. 93.

Sodelovanje podjetij/ustanov je ključnega pomena pri projektu razvoja grozda; v predhodni fazi, to je identifikaciji grozda, je bilo sodelovanje spodbudno. Sočasno vključevanje vseh visoko konkurenčnih in zainteresiranih akterjev komplementarnih dejavnosti Plasttehnike bo povečalo zanimanje za grozd in širilo zamisel skupnega razvoja ter rasti s povezovanjem po sistemu grozda, katerega glavno vodilo je vizija poslovnih priložnosti. Sodelujoča podjetja se morajo zavedati, kateri so ključni dejavniki uspeha razvoja in delovanja grozda. Osnovna načela, ki so nepogrešljiva v vseh življenjskih fazah grozda in so pogoj za njegov obstoj, so:

- prostovoljno sodelovanje članov na osnovi skupnih interesov,
- koristi sodelovanja posameznega člana morajo presegati morebitne stroške ali škodo (win:win načelo),
- cilji in namen grozda morajo biti usklajeni in enotno opredeljeni,
- nujna je vzpostavitev visoke stopnje zaupanja med člani.

Izpolnjevanje in doseganje navedenih načel je zahtevna naloga za vsakega izmed akterjev grozda, zato ima projekt razvoja grozda tri medsebojno povezane faze:

1. faza – Razvoj notranje organizacije, infrastrukture grozda ter akcijskega načrta skupnih projektov (2003/2004).
2. faza – Vzpostavitev delovanja skupne razvojno-raziskovalne enote grozda in implementacija akcijskega načrta skupnih projektov (2003/2004).
3. faza – Neodvisnost in širitev grozda z uresničevanjem skupnih projektov (2004 dalje).

b) Trženje grozda

V okviru promocije grozda, ki naj bi prispeval k večji prepoznavnosti celotne slovenske plastične industrije, je bil sprejet naslednji načrt (Interno gradivo GIZ Plasttehnika, 2001, str. 111-112):

- Vzpostavitev skupnega portala na spletni strani, ki ne bo imel le funkcije promocije grozda, ampak bo tudi temelj komuniciranja med člani grozda, kjer bodo zbrane vse novosti, trenutne in prihodnje aktivnosti in potrebne informacije za člane grozda.
- Izdelava promocijskih gradiv in članki v specializiranih revijah.
- Vzajemno članstvo z avstrijskim grozdom Kunststoffcluster Linz ter sodelovanje z avtomobilskim grozdom AC Styria, Assocomplast ter slovenskim avtomobilskim in orodjarskim grozdom.
- Nastop na specializiranih sejmih za plastiko doma in v tujini.

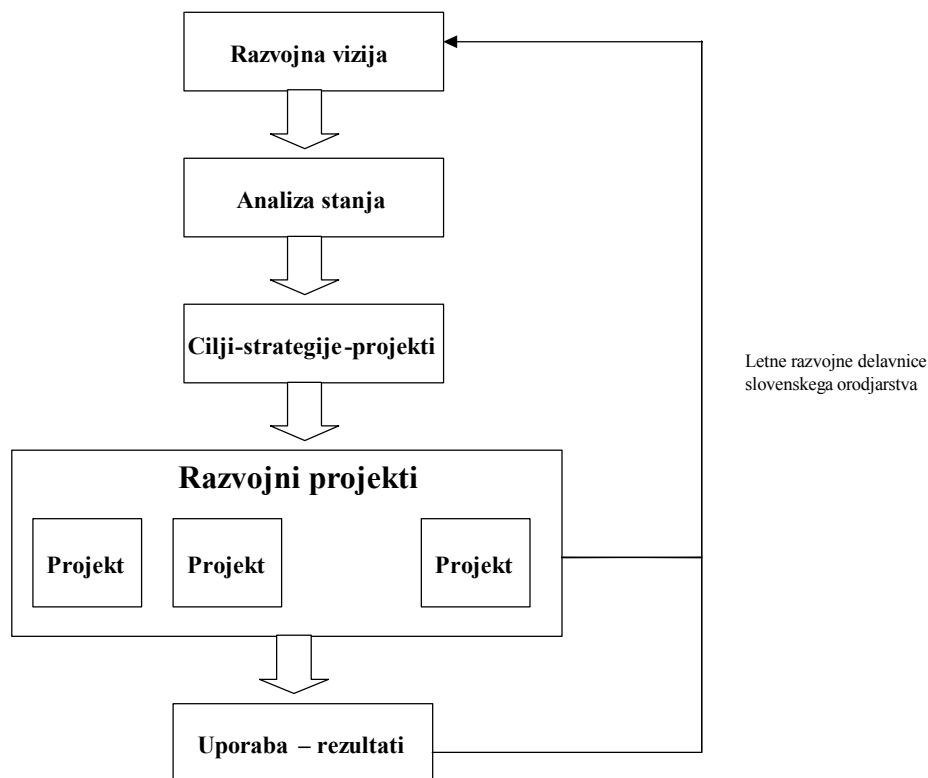
5.2.1 Skupni projekti grozda Plasttehnika

Za vodenje delovne skupine projekta je odgovoren vodja delovne skupine, ki ga imenuje vodja projekta. Vodja projekta lahko za potrebe izvedbe projekta imenuje več vodij delovnih

skupin. Naloge projekta izvajajo posamezni izvajalci ali pa se izvedejo v okviru **projektnih skupin**. V projektu sodelujoča podjetja so dolžna imenovati **strokovne sodelavce**, ki sodelujejo pri izvedbi posameznih nalog ali nalog, dogovorjenih v okviru posameznega delovnega paketa. Skladno s potrebami in potrjenim planom projekta vključujejo posamezni izvajalci in projektne skupine za izvedbo dogovorjenih nalog projekta strokovne svetovalne organizacije ali posamezne strokovnjake. Delni rezultati projektov se, skladno s sprejetim planom projekta, predstavijo podjetjem in organizacijam grozda v okviru **strokovnih delavnic**, kjer se predstavijo in po potrebi dopolnijo s predlogi (Interno gradivo GIZ Plasttehnika, 2001, str. 137). V fazi priprave so sledeči projekti:

- sanacija emisij, reciklaža,
- prodor grozda v avtoindustrijo,
- možnosti za proizvodnjo embalaže,
- organizacija servisnih služb (CAD simulacije, kalkulacije, prototipi, izobraževanje..),
- standardizacija in certifikacija za potrebe panoge plastike,
- možnosti prodora plasttehnike v gradbeno in lesno industrijo.

Slika 4: Model upravljanja in vodenja grozda Plasttehnika



Vir: Interno gradivo GIZ Plasttehnika, 2001, str. 83.

5.6 Akcijski načrt za obdobje 2003-2004

V okviru akcijskega načrta dela za obdobje 2003-2004 so bili definirani projekti nadaljnega razvoja infrastrukture grozda in skupni razvojni projekti, izdelan načrt širitve in internacionalizacije grozda ter oblike in načini komuniciranja. Izvedena bo tudi priprava in zagon skupnega projekta sanacije emisij in reciklaže odpadkov iz plastike. V letu 2003 so predvidene aktivnosti (Interno gradivo GIZ Plasttehnika, 2001, str. 131):

- nadaljnja krepitev, razvoj in vodenje infrastrukture grozda za podporo realizacije skupnim ciljem in izvedba skupnih projektov,
- izvajanje skupnih projektov, opredeljenih v akcijskem načrtu,
- promocija, širitev in internacionalizacija grozda,
- prepoznavanje potreb zahtevnih kupcev doma in v tujini, prilagoditev ponudbe njihovim potrebam in vzpostavitev neposrednih povezav s ciljnim kupci doma in v tujini,
- nadaljevanje izgradnje partnerstva in sodelovanja z izobraževalnimi, razvojno-raziskovalnimi in drugimi institucijami za prilagoditev njihovih programov in aktivnosti potrebam grozda,
- izvajanje rednih formalnih in neformalnih oblik komuniciranja in informiranja članov grozda in ciljne javnosti v obliki rednih biltenov, obvestil, poslovnih konferenc ipd.

SKLEP

Grozdi sestavljajo medsebojno povezana podjetja iz sorodnih in različnih dejavnosti ter nosilce znanja, druge institucije in organizacije, ki zagotavljajo kritično maso znanja, tehnologij, virov in sredstev, pomembnih za krepitev konkurenčnosti posameznih sodelujočih podjetij in skupine kot celote. Skupino družijo skupne potrebe na področju dobaviteljev, kupcev, specializiranih storitev, delovne sile in drugih resursov. Kot kažejo številne svetovne izkušnje, je tako povezovanje tudi eden bistvenih dejavnikov konkurenčnosti regij in držav, ker se v grozdu razvije unikatno znanje, ki ga tekmeči težko posnemajo. Prav to znanje je tisto, ki podjetjem, regijam in državam zagotavlja dolgoročne konkurenčne prednosti kljub naraščajoči globalizaciji. Zato ni naključje, da predstavljajo grozdi v svetovno konkurenčnih gospodarstvih pomemben element tržne strukture.

Nevarnost za uspešne grozde predstavlja problem staranja grozda, saj je le-ta struktura, ki se spreminja in ima kakor podjetja v njem svoj življenjski cikel. Pomembno je, da se grozd ne zapre navznoter in ne postane nefleksibilen in neobčutljiv na zunanje vplive in da podjetja v grozdu ohranijo svojo popolno neodvisnost in prilagodljivost.

Pomembno vlogo države pri nastanku grozdov sta potrdila primera Avstrije in Slovenije. Državi sta primerljivi, saj so za obe značilni majhno odprto gospodarstvo, velika razdrobljenost, veliko število malih in srednjih podjetij, premajhno vlaganje v raziskave in

razvoj ter šibko sodelovanje med podjetji in raziskovalnimi ustanovami. V majhnih in odprtih gospodarstvih, kot sta Avstrija in Slovenija, ki temeljijo na znanju, se slej ko prej pojavi potreba po nastanku grozdov. Le s sodelovanjem znanosti in gospodarstva lahko država doseže višji gospodarski razvoj in življenjski standard. Z vlaganji v raziskave in razvoj je povezano določeno tveganje, ki se s spodbudami države in povezovanjem v grozde lahko zmanjša. Pokazalo se je, da je v teh dveh gospodarstvih vloga države ključnega pomena za razvoj grozdov, predvsem v prvih letih delovanja grozdov. Vendar vedno ni tako, na primeru »tretje Italije« smo opazili, da je težnja podjetij po skupnem sodelovanju prehitela usmerjanje države, ki se je šele kasneje zavedla pomena grozdov in pristopila k njim z različnimi pomočmi.

V Sloveniji je vloga države pri spodbujanju nastanka grozdov velika, saj se je z javnimi razpisi za spodbujanje nastanka grozdov povezovanje v le-te zelo razširilo. Poleg treh pilotnih projektov grozdov, avtomobilskega, orodjarskega in transportno-logističnega, ki so profesionalno že zaživel, je tu še osem novih iniciativ. Med njimi je tudi grozd plastike, GIZ Plasttehnika, ki združuje slovensko industrijo predelovalcev in orodjarjev plastike ter industrijo embalaže. Težnja po združevanju in skupnemu sodelovanju, velika razdrobljenost, vstop Slovenije v EU in končno tudi spodbuda ministrstva za gospodarstvo so dejavniki, ki so vplivali na nastanek grozda. Cilji grozda so predvsem večanje konkurenčne sposobnosti članov grozda s skupnim sodelovanjem v razvojnih projektih, izobraževanju, promociji in v povezovanju z avstrijskimi in italijanskimi grozdi. Večji bo tudi pritisk na univerzi, ki je prisoten že nekaj časa, za odprtje študija o sodobnih kompozitnih materialih. Komunikacija med udeleženci je temelj za razvoj grozdov, ravno tu vidim šibko točko grozda Plasttehnika. Da ne bi grozd v nekaj letih propadel, je potrebno vzpostaviti profesionalno vodstvo ter izgraditi ustrezno informacijsko infrastrukturo, ki bo pospešila sodelovanje med člani. S podrobnejšo obravnavo grozda Plasttehnika sem prikazal pristop k ustanovitvi določenega grozda, identifikaciji skupnih ciljev, organizacijo, strukturo in strateške cilje grozda v prihodnjih letih.

Slovenska država se zaveda, kako velik pomen imajo mala in srednja podjetja v našem gospodarstvu in kako bo nanje vplival vstop v EU. Očitno se tega zavedajo zelo dobro tudi sama podjetja, saj vedo, da bodo s povezovanjem v grozde močnejša in da bo to v globalni konkurenci eden izmed ključnih virov njihovih konkurenčnih prednosti.

LITERATURA

1. Bošnik Lucija, Bojana Humar Dekleva: Transportni grozd: konkretnih poslov še malo. Finance, Ljubljana, 2002, 190, str. 30.
2. D'Arcy Eamonn, Bruno Guissani: Local economic development: changing the parameters. Entrepreneurship & Regional Development, B.k., 8(1996), 2, str. 159-178.
3. Drevenšek Mojca: Brez zaupanja ni grozda. ITEO relacije, Ljubljana, 7(2001), 4, str. 7.
4. Drevenšek Mojca: Strategija grozdov. ITEO relacije, Ljubljana, 7(2001), 1, str. 10-12.
5. Glas Miroslav: Elementi strategije in razvoj politike do malega gospodarstva. Ljubljana: Ekonomska fakulteta-Center za razvoj podjetništva, 2000. 29 str.
6. Glas Miroslav: Sodobni podjetniški pristop k lokalnemu/regionalnemu razvoju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta-Center za razvoj podjetništva, 2000. 36 str.
7. Križnič Andreja: Tale grozd ne daje vina, lahko pa prinese uspeh. Manager, Ljubljana, 2000, 6, str. 39.
8. Lynch Porter Robert: Business Alliances Guide. New York: John Wiley & Sons, 1993. 337 str.
9. Mešl Mateja: Politika podjetništva in konkurenčnosti. Strokovna obsejemska prireditev 5. mednarodnega sejma plastike, gume in kemije. Celje: GIZ Plasttehnika, 2003, str. 17-21.
10. Planinc Damjan: Moč podjetniških grozdov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 25, str. 94.
11. Porter Michael E.: The Competitive Advantage of Nations. London: The Macmillian Press Ltd., 1990. 833 str.
12. Porter Michael E.: Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, Boston, 76 (1998), 6, str. 77-90.
13. Rojšek Iča: Strategic Alliances and the Small Firm, 24th European Small Business Seminar 1994, Slovenia, September 21-23. Ekonomski Inštitut Maribor, Maribor, 1994, 2, 727-734 str.
14. Sieber Pascal: Virtual Organizations: Static and Dynamic Viewpoints. Virtual Organizations Newsletter, b.k., 1(1997), 2, str. 7.
15. Štajner Matjaž: Orodjarski grozd pripravljen na nove člane. Finance, Ljubljana, 2003, 14, str. 20.
16. Štinek Tatjana: Marca oddaja prijav na razpis za spodbujanje grozdov. Finance, Ljubljana, 2003, 38, str. 8.
17. Žabkar Špela: Na poti do večje konkurenčnosti. Gorenjski glas, Kranj, 2002, str. 19.

VIRI

1. ACS-Slovenski avtomobilski grozd. [URL: <http://www.acs-giz.si>], 10.4.2003.
2. Analiza javnih razpisov področja za razvoj podjetniškega sektorja in konkurenčnosti ministrstva za gospodarstvo.

3. [URL: http://www.gov.si/mg/datoteke/prpsk/aktualno/analiza_razpisov_2001_2002.doc], 15.3.2003.
4. Assocomplast Milano. [URL: <http://www.assocomplast.com>], 14.4.2003.
5. Avtomobilski grozd kot podpora članom pri vključevanju v svetovno industrijo vozil. STA, b.k., 2003, 1, str. 1.
6. Boosting Innovation: The Cluster Approach. Paris: OECD, 1999. 427 str.
7. Competence Clusters. Graz and A1-Ring, Austria, November 21-22, 1996. Leykam, Graz, 1996, 105 str.
8. Competitiveness Clusters. [URL: <http://www.competitiveness.com>], 12.3.2003.
9. Cluster Theories (1): Spatial Externalities.
10. [URL: <http://www.rri.wvu.edu/WebBook/Norton/nortonupdate/neoflows.htm>], 26.1.2003.
11. Enhancing SME Competitiveness: The OECD Bologna Ministerial Conference. Paris: OECD, 2001. 264 str.
12. GIZ Plasttehnika. [URL: <http://www.tecos.si/plasttehnika/index.html>], 19.4.2003.
13. Ibon.com. [URL: <http://www.ibon.com>], 23.4.2003.
14. Innovative Networks: Co-operation in National Innovation Systems. Paris: OECD, 2001. 342 str.
15. Intereuropa d.d. [URL: <http://www.intereuropa.si>], 12.2.2003.
16. Interno gradivo GIZ Plasttehnika. 2001. 145 str.
17. Javni razpis za spodbujanje razvoja grozdov v letih 2003 in 2004.
18. [URL: <http://www.gov.si/mg>], 15.4.2003.
19. Kunststoff Cluster Linz. [URL: <http://www.kunststoff-cluster.at>], 20.4.2003.
20. Pristop slovenskih predelovalcev plastičnih materialov ob vstopu v EU.
21. [URL: ['http://www.gzs.si/ASPDatoteka.asp?ID=1040', 'proizvodnja & plastike & in & gume](http://www.gzs.si/ASPDatoteka.asp?ID=1040)], 20.3.2003.
22. Silicon Valley. [URL: <http://www.siliconvalley.com>], 21.2.2003.
23. Za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti letos skupaj 7,13 milijarde tolarjev. STA, b.k., 2003, 1, str. 1.

SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

Assocomplast (it. Associazione Nazionale Costruttori di Macchine per Materiale Plastiche e Gomma) = nacionalno združenje proizvajalcev strojev za plastiko in gumo

Bottom-up = pristop od spodaj-navzgor

Fabbrica diffusa = razpršena industrializacija

Cluster = grozd

Industrial districts = podjetniška okrožja

Know-how = vedeti kako ali strokovno znanje

Kunststoff = plastika, umetna masa

Networking = poslovna mreža

US SBA (ang. United States Small Business Administration) = Združenje ameriškega malega gospodarstva

Third Italy = tretja Italija

Win-win situation = načelo dobim:dobiš

PRILOGA

PRILOGA 1

Tabela 1: Člani GIZ Plasttehnika

Naziv podjetja/ustanove	Dejavnost	Prihodki leta 2001 v mio SIT	Število zaposlenih leta 2001
1. Veplas d.d.	proizvodnja izdelkov iz plastičnih mas	1515	125
2. Liv d.d.	proizvodnja gospodinjskih strojev in naprav	1177	61
3. Lajovic tuba embalaža d.o.o.	proizvodnja embalaže	2291	179
4. Isokon d.o.o.	proiz.izd. iz pl. mas	1399	91
5. Avto nad d.o.o.	proiz. pl. nadgradenj za vozila	330	32
6. Minerva d.d.	proiz. izd. iz pl. mas	1407	94
7. Fakulteta za kemijo, Ljubljana			
8. Fakulteta za strojništvo, Maribor			
9. Naravoslovno tehnična fakulteta, Ljubljana			
10. Kemijski inštitut, Ljubljana			
11. TECOS, Razvojni center orodjarstva Slovenije			
12. Izvir d.o.o.	Svetovanje, inženiring	78	5
13. Navodnik d.o.o.	Inženiring	13	2
14. Tera d.o.o.	Trgovina s kemičnimi proizvodi	1580	12
15. Kumplast d.o.o.			
16. Sabotin Franc s.p.			
17. Polychem d.o.o.	Trgovina s stroji za industrijo	50	1
18. Carplast d.o.o.			
19. Dr. Eko	Reciklaža	1	1
20. Triso d.d.	Proiz. izd. iz pl. mas	305	48
21. Platenka d.o.o.	Proiz. izd. iz pl. mas	571	49
22. Akripol d.d.	Proiz. izd. iz pl. mas	2134	161
23. Plastik d.d.	Proiz. izd. iz pl. mas	1341	110
24. Tehnos d.o.o.	Proizvodnja orodja	451	31
25. Eti Gum d.o.o.	Proiz. izd. iz pl. mas	712	60
26. Adria Mobil d.o.o.	Proizvodnja karoserij za vozila, proiz. prikolic	23328	535
27. Totra d.d.	Proiz. izd. iz pl. mas	1193	67

28. Plastdispenser d.o.o.	Proiz. izd. iz pl. mas	1123	263
29. Makop d.o.o.	Proiz. izd. iz pl. mas	92	9
30. Povše Ivan s.p.			
31. Seca Plast d.o.o.	Proiz. izd. iz pl. mas	554	58
32. Sava Tech	Trgovina na debelo	546	18
33. Regeneracija d.o.o.	Proiz. izd. iz pl. mas	828	42
34. PPO plana d.o.o.			
35. Mehano d.o.o.	Druge predelovalne dejavnosti	2724	391
36. Uteksol d.o.o.	Proizvodnja vrvic	1094	87
37. Motvoz d.d.	Predelava usnja	2248	219
38. Polycom d.o.o.	Predelava pl. mas	573	33
39. Technol Portorož d.o.o.	Proiz. izd. iz pl. mas	422	28
40. Regoršek Marjana s.p.			
41. Plastro d.o.o.	Proiz. izd. iz pl. mas	16	2
42. Prosan d.o.o.	Proiz. izd. iz pl. mas	1935	144
43. Šibo d.o.o.	Predelava termoplastov	1096	72
44. Rosina d.o.o.	Svetovanje	9	3
45. TBP d.d.	Tovarna bovdenov iz plastike	4251	346
46. Karbon d.o.o.			
47. Oplast s.p.			
48. Kolpa d.d.	Proiz. in predelava plastike	5674	343
49. Starplast d.o.o.	Strojegradnja in predelava	7	1
50. Era Koplast d.o.o.	Inženiring	1801	15
51. Novak Franc s.p.	popravilo kompozitnih letal	/	9
52. Bambič Blaž s.p.			
53. Drogenik Jurij s.p.	predelava pl. mas	/	21
54. Edvin Salvi s.p.	predelava pl. mas	35	6
55. Matic embalaža d.o.o.	proiz. plastične embalaže	/	2

Vir: Interno gradivo GIZ Plasttehnika, Ibon

PRILOGA 2: Pogodba o ustanovitvi GIZ Plasttehnika ter pristopna izjava

POGODBA O USTANOVITVI GOSPODARSKEGA INTERESNEGA ZDRUŽENJA

Na podlagi 501.člena ZDG so:

1. _____, vpisana v sodnem registru pri okrožnem sodišču v
_____ pod reg.št. _____,

sklenili naslednjo

POGODBO

o ustanovitvi Gospodarskega interesnega združenja

I. Temeljne določbe

1.člen

- 1) S to pogodbo ustanavljajo pravne in fizične osebe, navedene v Prilogi 1 (ena), gospodarsko interesno združenje (v nadaljevanju GIZ) z namenom, da olajšajo in pospešujejo pridobitno dejavnost svojih članov, izboljšujejo in povečujejo rezultate te dejavnosti in tako krepijo konkurenčno sposobnost.
- 2) S kooperacijo na tehničnih, finančnih in marketinških področjih bo GIZ dosegel večjo konkurenčnost, storilnost in razvoj za združene subjekte.
- 3) Namen ustanovitve GIZ je, da se člani med seboj povežejo v grozd za krepitev konkurenčne sposobnosti članic in s tem povečane dodane vrednosti.
- 4) GIZ je osrednja komunikacijska točka GROZDA PLASTTEHNIKE.
- 5) Namen GIZ je povezati člane pri vključevanju v svetovno ponudbo programov grozda. GIZ bo zlasti pospeševal razvoj dejavnosti članov ter učinkovitost poslovanja članov z ustreznimi raziskavami in povezovanjem s strokovnimi in znanstvenimi institucijami doma in v tujini.

2. člen

- 1) Firma se glasi: Gospodarsko interesno združenje GROZD PLASTTEHNIKA
- 2) Skrajšana firma se glasi: GIZ GROZD PLASTTEHNIKA
- 3) Sedež družbe je: GZS, Rudarska cesta 6a, 3320 Velenje

3.člen

Združenje je ustanovljeno za nedoločen čas.

4. člen

Združenje je kot neprofitna organizacija ustanovljeno z namenom organizacije in izvajanja nalog GIZ in s tem povezanih dejavnosti.

Dejavnost GIZ je :

72.100	Svetovanje o računalniških napravah.
72.200	Svetovanje in oskrba z računalniškimi programi.
72.210	Razvoj in založba programskih paketov
72.220	Oskrba z računalniškimi programi in svetovanje
72.300	Obdelovanje podatkov
72.400	Omrežne podatkovne storitve
72.600	Druge računalniške dejavnosti
73.101	Raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju naravoslovja
73.102	Raziskovanje in eksperimentalni razvoj na področju tehnologije
74.110	Pravno svetovanje
74.120	Računovodske, knjigovodske in revizijske storitve, davčno svetovanje
74.130	Raziskovanje trga, javnega mnenja
74.140	Podjetniško, poslovno svetovanje
74.200	Projektiranje in tehnično svetovanje
74.300	Tehnično preizkušanje in analiziranje
74.400	Oglaševanje
74.851	Prevajanje
74.852	Fotokopiranje in drugo razmnoževanje
74.853	Druga splošna tajniška opravila
74.871	Prirejanje razstav, sejmov in kongresov
74.872	Oblikovanje in aranžerstvo, dekoraterstvo
74.873	Druge poslovne dejavnosti, d.n.
80.422	Drugo izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, d.n.
91.110	Dejavnost poslovnih in delodajalskih združenj
91.120	Dejavnosti strokovnih združenj
91.330	Dejavnost drugih članskih organizacij
92.511	Dejavnost knjižnic

II. Opravljanje dejavnosti

5.člen

- 1) GIZ bo zlasti pospeševalo razvoj dejavnosti članov z ustreznimi raziskavami in povezovanjem s strokovnimi in znanstvenimi institucijami ter tujimi informacijskimi sistemi in s tem povečevalo učinkovitost poslovanja članov.

- 2) GIZ bo raziskovalo domači in tuji trg, usmerjalo in pospeševalo poslovne stike z domačimi in tujimi partnerji, razvijalo promocijo, infrastrukturo, informacijski sistem ter organiziralo strokovno usposabljanje, skupne razvojne skupine.
- 3) GIZ bo zastopalo interese članov združenja in posredovalo v njihovo korist na področjih pravno premoženjskih zadev, kadrovske in finančne področju ter davčno finančnem področju.
- 4) Osnovne dejavnosti GIZ:
 - Razvijanje in izvajanje ciljev in strategije grozda;
 - Vzpostavljanje, razvijanje in vzdrževanje splošnih infrastrukturnih pogojev delovanja;
 - Spodbujanje in pomoč pri povezovanju in sodelovanju med člani;
 - Zagotavljanje dostopa do skupnih informacij, temeljnih in specialnih znanj ter posredovanja le-teh članom;
 - Zastopanje interesov in promocija GROZDA PLASTTEHNIKA doma in v tujini;
 - Spremljanje in uveljavljanje dogovorjenih norm in pravil poslovanja in sodelovanja;
 - Skupno delovanje članov za izboljšanje njihovih programov;
 - Skupno delovanje članov za izboljšanje poslovanja na področjih proizvodnje, kakovosti in organizacije;
 - Priprava in realizacija skupnih razvojno raziskovalnih projektov.

6. člen

- 1) GIZ bo skrbelo za združevanje namenskih sredstev za uresničevanje programov, sprejetih na skupščini, zlasti za financiranje razvojnih načrtov, vodenje finančnega inženiringa, sprejemanje depozitov in angažiranje prostih sredstev drugih oseb v skupne namene.

7. člen

- 1) Za izvajanje posameznih dejavnosti bodo člani združevali dodatna sredstva, medsebojna razmerja pa urejali s sklepi skupščine, in sicer s kvalificirano dvotretjinsko večino oddanih glasov.

III. Pravice članov

8. člen

- 1) Član združenja lahko postane fizična ali pravna oseba, ki deluje na področju dejavnosti združenja in plača določeno pristopnino.

2) Člani imajo predvsem naslednje pravice:

- sodelovati v upravljanju;
- uporabljati blagovno-storitvene in druge znamke;
- do storitev strokovnih služb GIZ;
- do uporabe informacijskih, razvojnih in raziskovalnih projektov;
- do uporabe sredstev, združenih za dogovorjene namene in ob dogovorjenih pogojih.

9.člen

Člani GIZ so zlasti dolžni:

- spoštovati splošne akte združenja in programe ter poslovno politiko;
- izmenjavati pomembne tržne, tehnične in druge informacije;
- vzdrževati se ravnanj, ki bi pomenila nelojalno konkurenco med člani;
- izpolnjevati sprejete finančne in druge obveznosti.

10. člen

- 1) Nov član lahko pristopi ob sprejemanju letnega računovodskega izkaza in poslovnega poročila, iz katerega morajo biti razvidne dospele obveznosti, za katere nov član ne odgovarja. Nov član odgovarja za obveznosti GIZ od sprejema v članstvo.
- 2) Nov član lahko pristopi na podlagi podpisane pristopne izjave, z izjavo, da je seznanjen z določbami te pogodbe ter da jih sprejema. Sklep o sprejemu v članstvo sprejme skupščina z dvotretjinsko večino oddanih glasov. Skupščina ni dolžna zavrnitve obrazložiti.
- 3) Kadar GIZ sklepa kooperacijsko pogodbo za izvajanje skupnih del, lahko pritegne kot podizvajalca tudi fizično ali pravno osebo, ki ni član združenja, če je tako sodelovanje za izvedbo prevzetega dela nujno potrebno. Razmerje s tako osebo se uredi s posebno pogodbo.
- 4) Pri sprejemanju novega člana se upoštevajo njegove strokovne, gospodarske in razvojne sposobnosti.

11. člen

Kadar se sklene kooperacijsko razmerje s tretjim, se s pogodbo posebej uredi odgovornost članov, ki sodelujejo pri takem projektu. Odgovornost je lahko enaka, ali pa glede na vrednost prispevka v izvajanju del. V takih primerih GIZ le posreduje delo in zaračuna potrebne stroške, nasproti naročniku pa so odgovorni izvajalci.

12. člen

Član GIZ lahko izstopi in sicer mora članstvo pisno odpovedati šest mesecev pred iztekom koledarskega leta oziroma ob sprejemu letnega računovodskega izkaza. Ni mogoč izstop, če bi bila GIZ ali posameznim članom povzročena huda škoda zaradi prenehanja del pri

izvajanju skupnih kooperacijskih del. Pred izstopom mora član poravnati morebitne svoje dospele finančne in druge obveznosti.

13. člen

Član je lahko izključen iz GIZ, če skupščina z dvotretjinsko večino oddanih glasov sprejme sklep, v naslednjih primerih:

- če je član ravnal v nasprotju s to pogodbo,
- ni izpolnil sprejetih obveznosti,
- je večkrat zagrešil nepravilno izpolnitev v skupnih gospodarskih poslih ali
- povzroča v združenju stalna nesoglasja.

14. člen

- 1) Če posamezen član, ki je fizična oseba, izgubi poslovno sposobnost ali če je fizični oziroma pravni osebi prepovedano delovanje ali uveden stečaj, jim preneha članstvo.
- 2) Preostali družbeniki se dogovorijo, da bo GIZ nadaljevalo z delovanjem, če iz razlogov v prejšnjem odstavku ne bi bilo delovanje onemogočeno ali če ne bi mogli pritegniti novega člana za uspešno poslovanje.
- 3) Vse spremembe v članstvu se javljajo sodnemu registru.

15. člen

- 1) Člani GIZ imajo pravico do informiranja o delu GIZ in pravico do nadzora. Vsak član ima pravico do vpogleda v račune in knjige, vendar na lastne stroške. Člani imajo tudi pravico do vpogleda v tisti del druge dokumentacije (raziskovalne naloge, informacijski sistem ipd.), ki ne predstavlja poslovne tajnosti ostalih članov.
- 2) Člani imajo pravico predlagati razpravljanje o problemu, ki je skupnega pomena za člane. Ob tem se dogovorijo o raziskovalnem projektu, angažiranju strokovnjakov in njihovem financiranju ter o režijskih stroških GIZ.

IV. Organi upravljanja

16. člen

- 1) GIZ ima skupščino, nadzorni svet in upravo (direktorja).
- 2) Skupščino sestavljajo člani GIZ. S kvalificirano dvotretjinsko večino oddanih glasov sprejema skupščina:
 - spremembe in dopolnitve te pogodbe;
 - sistemizacijo za upravo združenja in druge splošne akte;
 - nabavo ali prodajo in obremenitev nepremičnin;
 - najemanje kreditov;
 - določanje nagrad in plačil zaposlenih;
 - imenovanje in razrešitev direktorja;
 - statusne spremembe;
 - letne in dolgoročne programe dela in s tem povezane finančne obveznosti članov;
 - poslovno politiko;
 - splošne pogoje poslovanja;
 - finančni načrt in letni računovodski izkaz ter poslovno poročilo;
 - vsako leto višino prispevkov članov za poslovanje GIZ.

17. člen

1. V skupščini imajo vsi člani enak glas.
2. Skupščino sklicuje direktor. Sklic skupščine lahko predlaga nadzorni svet ali tudi četrtnina članov GIZ

18. člen

Na vsakokratnem zasedanju skupščine se izvoli predsedujoči in dva overovatelja zapisnika. Zapisnik o delu skupščine se dostavi vsem članom, ki imajo pravico ugovora v roku osmih dni po prejemu zapisnika. Če se ugovor nanaša na sprejem obveznosti, se ugovor posreduje vsem članom, ki se o utemeljenosti ugovora izjavijo v roku osmih dni. Če večina članov meni, da je ugovor utemeljen, se skliče izredno zasedanje skupščine, ki razpravlja in odloča o spornem vprašanju.

19. člen

Nadzorni svet izvoli skupščina. Ima pet članov, in sicer:

- dva člana iz velikih družb (nad 250 zaposlenih);
- dva člana iz malih družb (pod 250 zaposlenih);
- enega člana iz podpornih institucij.

20. člen

Mandat članov nadzornega sveta traja štiri leta in so lahko ponovno izvoljeni.

21. člen

Pristojnosti nadzornega sveta so:

- nadzor nad poslovanjem GIZ;
- nadzor nad delom direktorja;
- vpogled v račune in drugo poslovno dokumentacijo;
- nadzor nad spoštovanjem ustanovitvene pogodbe in drugih aktov GIZ;
- pisno opozarjanje članov, ki s svojim delovanjem kršijo ugled grozda in dogovorjeno poslovanje;
- potrdi imenovanje in razrešitev zaposlenih.

22. člen

Direktor GIZ je imenovan na skupščini. Njegov mandat traja štiri leta.

23. člen

- 1.) Direktor predstavlja in zastopa združenje. Pravnih poslov, za katere je pristojna skupščina, ni upravičen sklepati brez predhodne odločitve skupščine.

Direktor ima zlasti naslednje pristojnosti:

- izvaja odločitve skupščine in ravna v skladu z namenom ustanovitvene pogodbe;
- skupščini predlaga splošne akte, poslovno politiko, finančni načrt in programe dela;
- imenuje in razrešuje zaposlene;
- odloča o razporejanju zaposlenih na dela in jim nalaga delovne obveznosti;
- sklepa pogodbe po programu ali na podlagi posebnih odločitev skupščine;
- poroča o delu in letnem računovodskem izkazu in poslovnem poročilu;
- predlaga razporeditev ostanka prihodka;
- odgovarja za pravilno vodenje knjig in poslovnih dokumentov in
- opravlja druge zadeve, določene s splošnimi akti.

2.) Direktor sme sklepati pogodbe in sprejemati druge finančne obveznosti le do zneska, ki skupaj z letnimi stroški združenja (osebni prejemki, materialni stroški, najemnine itd.) ne presegajo 90 % prihodkov, ki so zagotovljeni s pogodbami. Dodatne finančne obveznosti sme direktor sprejemati samo s pismenim soglasjem članic, ki v tem primeru nosijo tudi solidarno odgovornost.

24. člen

- 1) Direktor je odgovoren za škodo, ki bi nastala GIZ zaradi prekoračitve pooblastil ali iz grobe malomarnosti.
- 2) Direktor je lahko razrešen pred iztekom mandata:

- na lastno zahtevo;
 - če so bili zaradi izvajanja sklepa ali akta, ki ga je predlagal, kršeni interesi GIZ, zlasti če je nastala škoda;
 - če so člani zaradi njegovega ravnanja izgubili zaupanje vanj (negativna gibanja v poslovanju, kršitev dobrih poslovnih običajev, povzročanje sporov s člani in tretjimi in podobno);
- 3) Če je direktor razrešen, se imenuje vršilec dolžnosti, takoj pa se prične postopek za imenovanje direktorja.

V. Finančno poslovanje

25. člen

GIZ vodi finančno poslovanje, poslovne knjige in opravlja nadzor nad poslovanjem v skladu s predpisi in računovodskimi standardi.

26. člen

Ob sprejemanju posebnih programov ali izvajalskih kooperacij se opredelijo finančne in morebitne tehnične ter kadrovske obveznosti posameznih članov. O tem se vodi poseben konto, pripravi zaključno poročilo in predlog o razporeditvi ostanka prihodka, upošteva režijske stroške GIZ.

27. člen

Letne računovodske izkaze in poslovno poročilo, ki ga direktor GIZ pripravi po koncu poslovnega leta, se predloži skupščini, ki odloča o sprejemu le-tega. K letnim računovodskim izkazom in poslovnemu poročilu mora direktor priložiti tudi predlog za uporabo morebitnega dobička, ki ga bo predložil skupščini.

VI. Nadzor

28. člen

- 1.) Finančno poslovanje nadzoruje nadzorni svet, poleg tega pa skupščina določi druge načine nadzorovanja poslovanja.
- 2.) Če član krši člene pogodbe ali sklepe skupščine ali škoduje ugledu GIZ zaradi nepravilnih izpolnitev obveznosti, ki škodujejo tudi drugim članom, lahko skupščina izreče pismeno

grajo, če se kršitve ponavljajo ali je povzročena velika škoda, pa je član lahko izključen iz GIZ.

VII. Reševanje sporov

29. člen

Če se pri izvajanju kooperacijskih del pojavijo spori med člani, odloča arbitražna. Enega člana arbitraže imenuje član, ki je opravljal temeljno izvajalsko funkcijo, drugega član, ki naj bi povzročil škodo, tretjega kot predsednika pa imenuje direktor GIZ izmed priznanih pravnih ali sicer uglednih strokovnjakov. Postopek pred arbitražo in pritožbeni postopek na odločitve arbitraže potekata po pravilih zakona o pravnem postopku.

VIII. Trajanje in prenehanje GIZ

30. člen

- 1) GIZ je ustanovljena za nedoločen čas. Skupščina lahko odloči o prenehanju GIZ z dvotretjinsko večino oddanih glasov. V tem primeru se izvede likvidacijski postopek po določbah zakona o gospodarskih družbah.
- 2) Člani, ki bi menili, da bi bilo delovanje GIZ še naprej koristno, lahko ustanovijo nov GIZ in vanj vnesejo svoje deleže, ki jim pripadajo iz likvidacijske mase.
- 3) GIZ lahko preneha tudi po zakonu.

IX. Posebne oblike odgovornosti

31. člen

- 1) Za pravne posle, ki jih sklepa GIZ odgovarja GIZ z vsem svojim premoženjem. Če GIZ nima dovolj GIZ
- 2) GIZ sklepa pravne posle v svojem imenu in za svoj račun le v primerih, ko tako sklene skupščina.
- 3) Če GIZ posreduje kooperacijske ali druge posle, jih sklepajo člani sami s tretjim in prevzemajo odgovornost po splošnih pravilih o kooperaciji in po določenih sklenjene pogodbe.

X. Prehodne in končne določbe

32. člen

Besedilo pogodbe začne veljati, ko jo podpišejo vsi ustanovni člani GIZ.

33. člen

O spremembi te pogodbe odločajo člani GIZ na skupščini z dvotretjinsko večino oddanih glasov. Spremembe pogodbe morajo biti sklenjene v obliki notarskega zapisnika.

Velenje, dne _____

**PRISTOPNA IZJAVA ZA VČLANITEV
V GOSPODARSKO INTERESNO ZDRUŽENJE
GIZ GROZD PLASTTEHNIKA**

1. Podjetje / s.p.

- Naziv _____
- Naslov _____
- Odgovorna oseba _____
- Matična številka _____
- Davčna številka _____
- Transakcijski račun _____
- Telefon _____
- Fax _____
- E-Mail _____

2. Izjavljam, da želim postati član Gospodarsko interesnega združenja GIZ GROZD PLASTTEHNIKA, Velenje in:

- potrjujem, da sem prejel POGODBO o ustanovitvi združenja GIZ GROZD PLASTTEHNIKA, Velenje;
- prostovoljno sprejemam pravice in obveznosti te pogodbe,
- se zavezujem plačati pristopnino v višini 80.000 SIT v enkratnem znesku ob podpisu pogodbe.

Člani Grozda plasttehnika, ki so plačali pristopnino po vstopu v grozd, pristopnine v GIZ ne plačajo.

(Ime in priimek)

(Podpis)

Datum: _____

Vir: Interno gradivo GIZ Plasttehnika

