

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO**

**RAZVOJ AVTOMOBILSKEGA GROZDA V SLOVENIJI**

Ljubljana, marec 2003

**NATAŠA BATAGELJ**

**IZJAVA**

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

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_.

Podpis:

\_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
<b>1. OPREDELITEV KONCEPTA GROZDOV .....</b>	<b>2</b>
1.1. DEFINICIJA GROZDA .....	2
1.2. VZROKI ZA NASTANEK GROZDA .....	5
1.3. UČINKI GROZDENJA .....	6
1.3.1. GROZDI IN PRODUKTIVNOST .....	6
1.3.2. GROZD IN INOVACIJE .....	7
1.3.3. GROZD IN NASTAJANJE NOVIH PODJETIJ .....	7
1.4. VPLIV POLITIKE GROZDENJA NA NASTANEK GROZDA .....	8
1.4.1. RAZLIČNI MODELI POLITIKE GROZDENJA .....	9
<b>2. PRIMERI AVTOMOBILSKIH GROZDOV V TREH EVROPSKIH DRŽAVAH....</b>	<b>10</b>
2.1. AG V AVSTRIJI .....	10
2.2. AG V ITALIJI .....	12
2.2. AG V ŠPANJI .....	13
<b>3. RAZVOJ AVTOMOBILSKEGA GROZDA V SLOVENIJI .....</b>	<b>14</b>
3.1. KRATKA ZGODOVINA AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE .....	14
3.2. POMEN ENOTNEGA TRGA IN VKLJUČITEV SLOVENIJE V EVROPSKO UNIJO .....	17
3.3. MOŽNOST RAZVOJA GROZDOV V SLOVENIJI .....	18
3.4. AVTOMOBILSKI PILOTNI PROJEKT .....	21
3.4.1. ODLOČITEV PODEJTIJ ZA PRIJAVO PROJEKTA .....	24
3.5. NASTANEK AVTOMOBILSKEGA GROZDA SLOVENIJE .....	26
3.5.1. POTEK USTANOVITVE GOSPODARSKO INTERESNEGA ZDRUŽENJA AVTOMOBILSKEGA GROZDA SLOVENIJE.....	26
3.5.2. CILJI IN VIZIJA ACS .....	27
3.5.3. DELOVANJE ACS .....	28
3.5.4. PRISTOP NOVIH PODJETIJ V ACS .....	30
3.5.5. NOSILNI PROGRAMI ACS IN NJIHOV VPLIV NA OBLIKOVANJE PODOBE GROZDA V PRIHODNOSTI .....	31
3.6. PROIZVODNA PODJETJA AVTOMOBILSKEGA GROZDA SLOVENIJE .....	36
<b>SKLEP .....</b>	<b>41</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>43</b>
<b>VIRI .....</b>	<b>43</b>
<b>SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV</b>	
<b>PRILOGA</b>	

## UVOD

Spremenjene družbene in gospodarske razmere, ki se v zadnjem času kažejo predvsem v težnji po globalizaciji gospodarstva, so v svetu izoblikovale težnjo lokalnih okolij po povezovanju sorodnih in komplementarnih poslovnih dejavnosti. To je pogojevalo oblikovanje novih državnih, regionalnih in lokalnih razvojnih politik ter instrumentov za spodbujanje razvoja partnerstev. Različne nacionalne, institucionalne, ekonomske, pravne in socialne okoliščine določajo tem partnerstvom različno pojmovanje (Ratajec, 2002, str. 10). V francosko govorečih deželah jih imenujejo lokalni proizvodni sistemi ali LPS, v angleško govorečih deželah se uporablja izraz "cluster", v Italiji govorijo o industrijskih okoliših - "distretti industriali", v Sloveniji pa take oblike združenj pojmujeemo grozdi.

Po nazivih bi lahko res mislili, da so to različne oblike združenj, vendar pa imajo navedene oblike skorajda enako poslanstvo: razvoj geografskih omrežij povezanih dejavnosti in njihovih podpornih institucij, ki jih med seboj povezujejo kupci, dobavitelji in ostali medpodjetniški in medorganizacijski odnosi, s skupnim ciljem ustvarjanja večje dodane vrednosti kot rezultat inovativne dejavnosti (Ratajec, 2002, str. 10). Končni cilj vseh teh prizadevanj pa je povečanje konkurenčne sposobnosti povezanih podjetij. Medsebojno partnerstvo je po svetu že poznana, ustaljena in uveljavljena oblika združevanja, pri nas pa se je tako povezovanje pričelo razvijati šele v zadnjem času.

V svoji diplomski nalogi sem prikazala enega od začetkov razvijanja tovrstnega partnerstva v Sloveniji, in sicer razvoj avtomobilskega grozda. Posebej sem se osredotočila na pomen spremenjenih gospodarskih okoliščin, ta so podjetjem narekovala novo obliko združevanja za skupen in bolj prodoren nastop na trgu, z namenom povečati konkurenčnost.

Svoje delo sem razdelila v tri večja poglavja. V prvem poglavju podam opredelitev koncepta grozdov. Za izhodišče sem uporabila Porterjevo razlago oblikovanja grozdov in razlago Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj (OECD). Opredeljeni so tudi možni učinki grozdenja na posamezno podjetje, in sicer vpliv na produktivnost, inovacije in učinek na novonastalo podjetje oziroma podjetje, ki se je priključilo k grozdu. Temu sledi predstavitev različnih modelov politike grozdenja. V drugem poglavju sta predlagana modela predstavljena na primeru treh evropskih državah: Avstriji, Italiji in Španiji. V tretjem poglavju sem opisovala zgodovino avtomobilske industrije, nato pa predstavila razvoj avtomobilskega grozda v Sloveniji. S pomočjo časopisnega gradiva, razgovorov z informatorji in raznih predstavitev sem skušala AG kar najbolje predstaviti in odgovoriti na naslednja vprašanja. Kakšne so bile možnosti razvoja grozda v Sloveniji, katere tri pilotske projekte je Ministrstvo za gospodarstvo izbralo, da jih bo pri začetnem uveljavljanju podprlo? Katere so bile tiste ključne odločitve, ki so podjetja prisilila v prijavo projekta? Kako je potekala ustanovitev GIZ ACS? Kateri so cilji in kakšna je vizija tega združenja? Kako grozd deluje, način pristopa novih podjetij in kateri so nosilni programi ACS in kakšen je njihov vpliv na oblikovanje podobe grozda v prihodnosti? Temu pa sledi še kratka predstavitev podjetij članic.

# 1. OPREDELITEV KONCEPTA GROZDOV

## 1.1. DEFINICIJA GROZDA

Konkurenčnost podjetij je v veliki meri odvisna ne samo od njihovega znanja, veščin in sposobnosti, temveč tudi od znanja, veščin in sposobnosti lokalnega okolja, v katerem podjetja delujejo (Dermastia, 2000, str. 12). Podjetja svojo konkurenčnost stopnjujejo z združevanjem v grozde, ki jih poenostavljeno lahko opišemo kot kritično maso podjetij na določeni lokaciji. Ta največkrat dosega globalne poslovne uspehe, ki so plod inovacijske sposobnosti, le ta pa je potrebna kot osnova stalnemu povečevanju učinkovitosti.

Grozdi postajajo bistveni dejavnik konkurenčnosti držav ter regij, ker se v njih razvija edinstveno lokalno znanje, ki ga drugi le s težavo posnemajo. So gonilna sila ustvarjanja novih delovnih mest, saj delujejo kot generator inovacij in tako privlačijo visoko usposobljene strokovnjake in raziskovalce, nove tehnologije ter za razvoj in rast podjetij potrebna finančna sredstva.

Vpliv lokacije na konkurenčnost je v preteklih desetletjih nudil zelo poenostavljen pogled na konkurenčnost podjetij. Le ta je temeljila na minimizaciji stroškov v relativno zaprtih gospodarstvih. Odločujoči sta bili primerjalna prednost na področju proizvodnih faktorjev (delo in kapital) in ekonomija obsega. Danes pa lahko konkurenčnost opredelimo kot stalno spreminjajoči se okvir, katerega meje določajo novi produkti, produkcijski procesi, novi tržni segment in nova odkritja v marketingu. Tako je pomembna značilnost konkurenčnosti dinamičnost in inovativnost. V tako imenovani dinamični teoriji konkurenčnosti lokacija povečuje konkurenčnost s svojim vplivom na rast produktivnosti.

Vpliv lokacije je **Porter** prikazal s štirimi medsebojno odvisnimi vplivi - determinantami - grafično predstavljenimi v obliki diamanta. Glede na celoten splet le-teh lahko neko gospodarstvo pospešuje, ovira ali pa celo onemogoča razvoj konkurenčnih prednosti (Porter, 1990, str. 71).

Štiri medsebojno odvisne determinante so:

- **Faktorski pogoji**; (stroški in kakovost vložkov) vsak narod ima na voljo določene produkcijske faktorje, kot so: delo, zemlja, naravni viri, kapital in infrastruktura.
- **Domače povpraševanje**; odločilnega pomena sta zlasti narava in vrsta domačega povpraševanja za posamezno vrsto proizvodov in storitev. Z dinamičnostjo domačega povpraševanja se oblikujeta značilnost in moč inovacij, s tem pa napredek podjetij v posamezni državi.

- **Povezane in podporne industrije** (prisotnost dobaviteljev in drugih povezanih industrij). S proizvodnjo vložkov, ki so pomembni za inovacije, ponudniki omogočajo potencialne prednosti podjetjem v drugih industrijah.
- **Strategija, struktura in konkurenčnost podjetja** (narava in intenzivnost domače konkurence). Nacionalna prednost lahko izhaja tudi iz dobrega ujemanja med izborom strategije in organizacije podjetij ter viri konkurenčne prednosti v posamezni industriji. Eden najmočnejših virov konkurenčne prednosti je domača konkurenčnost, katere pomen raste z večanjem pomena inovacij in izboljšav.

Te štiri determinante tvorijo t. i. "Porterejev diamant", ki je ključnega pomena za nastanek nacionalnih prednosti nekega gospodarstva. Determinante so medsebojno soodvisne, saj je učinek vsake od njih pogojen s stanjem ali spremembo ostalih. Njihova ustrezna kombinacija omogoča doseganje in vzdrževanje konkurenčne prednosti, kar pomeni, da vsaki prednosti posamezne determinante ne sledi konkurenčna prednost v industriji.

K tem štirim determinantam Porter dodaja še dve spremenljivki, ki lahko pomembno vplivata v narodnogospodarskem sistemu in tako dopolnjujeta teorijo (Porter, 1990, str. 73):

- **Naključja ("chance")**

To so nepredvidljivi dogodki, ki so izven nadzora podjetij (in pogosto tudi države), kot na primer: enkratne invencije, spremembe v ključnih tehnologijah, vojne, zunanjepolitični dogodki in večje spremembe na tujih trgih. Vse to ustvarja prekinitve ustaljenega stanja, kar lahko privede do sprememb in preoblikovanja strukture v industrijskih panogah, to pa omogoča nekaterim podjetjem, da izpodrinejo druga. Naključja igrajo pomembno vlogo pri premeščanju konkurenčnih prednosti v mnogih industrijskih panogah.

- **Država**

S svojimi ukrepi lahko pripomore pri nastanku konkurenčnih prednosti ali pa jih zavira. S posameznimi politikami vpliva na vsako od štirih determinant: protimonopolna politika vpliva na stanje domače konkurence, uravnavanje cen lahko spreminja stanje na strani domačega povpraševanja, investicije v izobraževanje spreminjajo pogoje proizvodnih dejavnikov, vladni izdatki lahko stimulirajo razvoj sorodnih in podpornih industrij. Izvajanje katerekoli vrste politike brez predhodne temeljite ocene o njihovem vplivu na celoten sistem determinant konkurenčnih prednosti, lahko spodkoplje nacionalne prednosti določenega gospodarstva.

Porterjev "diamant" je medsebojno pospešujoč se sistem. Vpliv ene determinante je odvisen od stanja drugih. Ugodno stanje domačega povpraševanja ne bo vodilo do razvoja konkurenčnih prednosti, če ne bo samo stanje domače konkurence tako, da bo sililo podjetja k ustreznemu reagiranju. Prav tako pa lahko prednosti ene determinante omogočijo in vplivajo na prednosti drugih. Za gospodarstvo bodo najbolj uspešne tiste industrijske panoge, za katere

bo nacionalni "diamant" najugodnejši, kar pa ne pomeni, da bodo vsa podjetja določene industrijske panoge ustvarila svoje konkurenčne prednosti in jih tudi izkoristila.

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

Po **Portreju** je grozd geografska koncentracija neformalno povezanih podjetij, specializiranih dobaviteljev, ponudnikov storitev, podjetij iz sorodnih dejavnosti in institucij na določenem področju, znotraj katerega sočasno prihaja do sodelovanja in konkuriranja (Porter, 1998, str. 90). V grozdu se oblikujejo konkurenčne prednosti, ki izhajajo iz lokalnih znanj, kot so unikatna znanja, medsebojni odnosi in motivacija, ki pa jih oddaljeni tekmeci težko posnamejo.

**OECD** pa opredeljuje grozde kot inovacijske sisteme (Dermastia, 2000, str. 12). Gre za multisektorska omrežja, v katerih se povezujejo neenaka in komplementarna podjetja, ki tvorijo verigo vrednosti in vsi skupaj predstavljajo specializirano znanje. Prav povezanost soodvisnih dejavnikov v verigo vrednosti pri proizvodnji izdelkov, storitev in pri inovacijah ločuje grozd od drugih oblik medpodjetniškega sodelovanja.

**Tabela 1: Razlike med horizontalnimi omrežji in grozdi**

HORIZONTALNA - SEKTORSKA OMREŽJA	GROZDI - MULTISEKTORSKA OMREŽJA
Podjetja	Podjetja so
➤ imajo praviloma enake trge končnih izdelkov	➤ iz različnih dejavnosti/industrijskih skupin
➤ pripadajo isti dejavnosti/industrijski skupini	➤ komplementarna
➤ sodelujejo pri R&R, trženju, nabavi	➤ specializirana okrog baze znanja v verigi vrednosti

Vir: Dermastia, 2000, str. 12-15.

Grozde se od drugih oblik povezav npr. dobaviteljskih, poslovnih ali kapitalnih razlikuje po tem, da v grozdu prihaja do specializacije okoli baze znanja in zato aktivnega vključevanja "agentov znanja" (Lacić, 2001, str. 2). Večina grozdov vključuje proizvajalce končnih izdelkov in storitev, dobavitelje specializiranih inputov, komponent, strojev in storitev, finančne ustanove, podjetja iz sorodnih gospodarskih dejavnosti (Dermastia, 2000, str. 12). Pogosto vključujejo tudi podjetja iz distribucijskih kanalov ter končne kupce, proizvajalce

komplementarnih izdelkov, specializirane infrastrukturne ponudnike, vladne in druge podporne organizacije, ki zagotavljajo usposabljanje, izobraževanje, pretok informacij, se ukvarjajo z raziskavami in tehnično podporo. Sestavni členi grozda si na končnih trgih niso konkurenti, temveč med seboj sodelujejo. Osredotočeni so na iskanje in izmenjavo najpomembnejših informacij ter na zagotavljanje pretoka znanja v celotnem proizvodnem omrežju. Tako organizirana podjetja imajo večjo možnost konstruktivnega dialoga z državo, lažje se vključujejo v prizadevanja za gradnjo boljše infrastrukture, za podjetjem primernejšo zakonodajo ter za vzpostavljanje učinkovitejšega izobraževalnega sistema.

Grozdom prinaša konkurenčno prednost predvsem učinkovita izmenjava informacij med kupci, dobavitelji, podizvajalci ter drugimi udeleženci grozda. Tesne povezave zagotavljajo dopolnjevanje znanj, veščin ter tehnologij kot ključnega elementa učenja podjetja ter njegove inovativnosti. Proces učenja in inoviranja je še intenzivnejši zaradi vključevanja univerz, razvojnih inštitutov, svetovalnih in drugih podpornih organizacij. Največje prednosti delovanja podjetij v grozdu pa izhajajo iz dviga kvalifikacijske strukture zaposlenih, povezav na ravni kupec-dobavitelj in zaradi spodbujanja podpornega in raziskovalno-razvojnega okolja. Grozd služi predvsem doseganju višjih ciljev, ki jih tudi uspešna podjetja ne morajo doseči sama, na primer: dolgoročno zagotavljanje kadrov v dogovorih z univerzo, lobiranje določenih interesov in privabljanje velikih kupcev ali tujih strateških partnerjev (Križnič, 2002, str. 39).

## **1.2. VZROKI ZA NASTANEK GROZDA**

Nastanek grozda lahko pogojuje hkrati več prepletenih dejavnikov, meje med njimi so zabrisane. Porter je opredelil pet možnih vzrokov za nastanek grozda (Porter, 1998, str. 84):

### **1. Zgodovinske okoliščine in izkušnje**

Nastanek grozda je velikokrat pogojen z zgodovinskimi izkušnjami. Nizozemski transportni grozd je na primer nastal zaradi osrednje lokacije znotraj Evrope, razvitega omrežja vodnih poti, učinkovitosti pristanišča v Rotterdamu in seveda zaradi znanja, pridobljenega skozi pomorsko zgodovino.

### **2. Nenavadno, zahtevnejše povpraševanje**

Močna zavzetost lokalne javnosti lahko spodbudi nastanek grozda. Izraelski grozd namakalne opreme in ostale napredne kmetijske tehnologije je tako nastal zaradi močne želje javnosti po samozadostnosti pri proizvodnji hrane in stalnega pomanjkanja vode.

### **3. Obstoj dobaviteljev in povezanih industrij**

Grozd opreme za golf v bližini San Diega ima izvor v kalifornijskem grozdu zračnega prostora. Ta je oblikoval skupino dobaviteljev surovine in visoko razvitih materialov za golf opremo.



#### **4. Inovativna podjetja**

Nov grozd lahko nastane iz enega ali dveh inovativnih podjetij, ki lahko vzpodbudijo nastanek številnih novih.

#### **5. Naključni dogodek**

Naključni dogodek lahko ustvari kakšen prednostni dejavnik, ki omogoča razvoj grozda, je pa redko edina razlaga za nastanek grozda na določeni lokaciji. Telemarketinški grozd v Nebraski je nastal kot posledica prve namestitve optičnih telekomunikacijskih kablov v Združenih državah s strani letalske enote ameriške vojske. Lokalno operacijsko podjetje Bell (sedaj U.S. West) je razvilo nenavadne zmožnosti preko trgovanja. Telekomunikacijske zmožnosti in infrastruktura, ki so se postopoma razvile v Omahi, so nudile podporo nastanku telemarketinškega grozda.

Ob začetku oblikovanja grozda, samospodbujevalni cikli, ob dobri podpori lokalnih institucij in močni lokalni konkurenci, omogočajo in spodbujajo rast grozda (Porter, 1998, str. 85). Oblikujejo se specializirani dobavitelji, akumulirajo se informacije, lokalne institucije razvijajo specializirana znanja, raziskave in infrastrukturo in s tem narašča moč in prepoznavnost grozda. Pogoji za razvoj grozda so najbolj ugodni na stičišču večjega števila grozdov, kjer medsebojna znanja in tehnologije različnih področij spodbujajo inovacije in nove posle. Grozdi se neprestano razvijajo skupaj z rastjo podjetij in industrije ter razvojem lokalnih institucij. Prav to lahko ohranja konkurenčnost določene lokacije cela stoletja, vendar grozdi največkrat izgubijo svojo konkurenčnost zaradi različnih notranjih in zunanjih dejavnikov. Upadanje tehnološkega razvoja je eden izmed najpomembnejših zunanjih dejavnikov, med katere spada še preobrat v potrebah kupcev oziroma razlikovanje med potrebami lokalnih in drugih kupcev. Tako kot na zunanje so občutljivi tudi na notranje dejavnike, predvsem na kakršnokoli omejevanje lokalne konkurenčnosti, na primer z združitvami, tihimi dogovori in ustanavljanjem kartelov.

### **1.3. UČINKI GROZDENJA**

#### **1.3.1. GROZDI IN PRODUKTIVNOST**

Grozd prinaša svojim udeležencem številne prednosti, saj povečuje produktivnost pri iskanju vložkov, v dostopu do informacij, tehnologij in potrebnih ustanov, v usklajevanju s povezanimi industrijami ter v motivaciji in merjenju napredka (Porter, 1998, str. 80-83):

##### **1. Boljši dostop do delovne sile in dobaviteljev**

V grozdu že obstaja specializirana in izkušena delovna sila, kar podjetjem zmanjšuje stroške iskanja in usposabljanja. Zmanjšana tveganja ter možnosti, ki jih ponuja grozd, pa privlačijo tudi nadarjene ljudi z drugih lokacij. Razviti grozd zagotavlja tudi specializirano bazo ostalih vložkov. Lokalno oskrbovanje z vložki zmanjšuje transakcijske stroške, potrebo po zalogah, odpravi stroške uvoza in izboljša komunikacijo. Dobavitelji zavedajoč se velikosti kupca -

grozda, zaradi nižjih stroškov trženja in servisiranja, lahko ponudijo boljše pogoje. Grozdi ne povečujejo samo povpraševanja po posameznih vložkih, ampak tudi njihovo dobavo.

## **2. Dostop do specializiranih informacij**

Znotraj grozda se v podjetjih in lokalnih institucijah zbirajo in oblikujejo obsežne tržne, tehnične in druge specializirane informacije. Te so članom grozda ceneje in hitreje dostopne, kar omogoča večjo produktivnost. Osebna razmerja in družbene vezi omogočajo zaupanje in s tem spodbujajo pretok informacij.

## **3. Komplementarnost**

Povečevanje produktivnosti je tudi posledica komplementarnih aktivnosti članov, ki so najbolj očitne na področju izdelkov in se nanašajo na oblikovanje izdelka, logistiko in poprodajne storitve.

## **4. Dostop do institucij in javnih dobrin**

Grozdi imajo pogosto korist od specializirane infrastrukture ali nasvetov strokovnjakov iz lokalnih institucij po zelo nizkih cenah. Informacije, ki se oblikujejo znotraj grozda, so pravzaprav kvazi javne dobrine. Nekatere take so zelo podobne običajnim javnim dobrinam, saj so tesno povezane z državnimi in privatnimi institucijami. Gre za javne investicije v specializirano infrastrukturo, izobraževalne programe, informacije, organizacije sejmov in druge koristi za člane, ki so odvisne od njihovega števila in prepoznavnosti.

## **5. Spodbude in merjenje učinkovitosti delovanja**

Podjetja v grozdu se lahko stalno primerjajo z lokalnimi konkurenti, kar predstavlja močno spodbudo za povečevanje produktivnosti. Omogočeno je tudi lažje merjenje učinkovitosti in uspešnosti izvajanja posameznih aktivnosti.

### **1.3.2. GROZD IN INOVACIJE**

Dinamično poslovno okolje grozda ustvarja potrebo po stalnih inovacijah in istočasno tudi omogoča, da podjetja hitreje zaznajo priložnost za inovacije in se nanje hitro in fleksibilno odzovejo. Učinkovitost inovacijske aktivnosti je funkcija znanja in veščin raziskovalcev, managerjev in delavcev, njihovega dostopa do pomembnih informacij, virov in sposobnosti podjetja, da njihovo delo uveljavi, proda na trgu (Boosting Innovation: The Cluster Approach, 1999, str. 10).

### **1.3.3. GROZD IN NASTAJANJE NOVIH PODJETIJ**

Novoustanovljenemu podjetju nudi grozd naslednje koristi (Krošlin, 2001, str. 17):

- strokovno svetovanje podjetjem;
- organiziranje strokovnih seminarjev;

- dobro ime pri sodelovanju s finančnimi institucijami;
- dostop do potrebne programske opreme in druge infrastrukture;
- povezave z investitorji;
- dostop do lokalnih omrežij ter izdelavo spletnih strani.

#### 1.4. VPLIV POLITIKE GROZDENJA NA NASTANEK GROZDA

Vse več držav poskuša na novo definirati svojo industrijsko politiko s poudarkom na strukturni politiki, politiki konkurenčnosti in politiki grozdenja. Grozde ustanavljajo, da bi okrepili svoje poslovne mreže, po katerih poteka pretok znanja, povezave med podjetji in svetom okoli njih. Sama politika grozdenja pa ne more biti učinkovita, če grozd ni identificiran in cilji niso pravilno zastavljeni. Izrecno mora biti opredeljeno, kateri grozd bo država finančno podprla (Hoen, 2001).

Politika grozdenja z dinamičnim pogledom na konkuriranje med podjetji opozarja na pomanjkljivost tradicionalnih ukrepov industrijske politike. Temelji na rasti in produktivnosti, na katero vplivajo notranje povezave in pretoki znanja, tehnologije, informacije v grozdih. V nasprotju s tradicionalno politiko si grozd prizadeva, da bi pritegnil tuja podjetja in investitorje. Tuja podjetja povečujejo produktivnost in eksterne učinke grozdenja, s svojimi aktivnostmi pa neposredno prispevajo k zaposlovanju in investiranju. Teorija grozdenja opozarja na nujnost po odpiranju lokalnega trga za tuje blago, kapital in delovno silo, ker se s tem povečuje učinkovitost in konkurenčnost. To je v nasprotju z zapiranjem trga, za kar so si države v preteklosti pogosto prizadevale.

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

1. **Pristop "od zgoraj navzdol"** - tukaj igra država veliko vlogo, saj glede na analitične podatke izbere potencialne grozde. Skupaj z industrijskimi in raziskovalnimi agencijami določa nacionalne prednosti. Grozdenje postane tržno voden proces šele takrat, ko so nacionalne prednosti izpolnjene. Ta pristop lahko zasledimo v nekaterih skandinavskih državah.
2. **Pristop "od spodaj navzgor"** - osredotoča se na pospeševanje dinamičnega delovanja trga ter odpravljanje tržnih nepravilnosti. Vloga države ni postavljanje nacionalnih prednosti, temveč pospeševanje tržno nastalega in tržno vodene procesa. Ta pristop lahko zasledimo na primer na Nizozemskem in v ZDA.

Tudi v Sloveniji je uporabljen pristop »od spodaj navzgor« (Drevenšek, 2002, str. 8-9). Prvotna zamisel je sicer bila, da bi država opredelila potencialne grozde in v skladu z ugotovitvami primerno usmerila državno pomoč na tiste sisteme, ki so nacionalnega pomena, vendar so kasneje uporabili drugi pristop. Svetovalno podjetje ITEO je v letih 1999 in 2000

pripravilo analizo potencialnih grozdov v Sloveniji, na podlagi katere so ugotovili, da pristop od vrha navzdol ni pravi model za Slovenijo. Temeljni pogoj za uspeh grozda je prepoznan lastni interes podjetij in na podlagi tega so podjetja povabili na razpis, da sama izrazijo svoj interes za povezovanje.

#### 1.4.1. RAZLIČNI MODELI POLITIKE GROZDENJA

Med državami OECD razlikujemo **štiri modele politike grozdenja** (Boosting Innovation: The Cluster Approach, 1999, str. 385-408):

- **Model nacionalnih prednosti** identificira nacionalno pomembne grozde (glede na število vključenih podjetij, stopnjo zaposlenosti, zgodovinskih povezav, itd. ) in zagotavlja, da so potrebni pogoji (prilagajanje državne zakonodaje, dostop do znanja, izobrazbe in tujih trgov) za razvoj le-teh zagotovljeni. Ta pristop je viden na Danskem, Finskem ter v nekoliko manjši meri tudi v Kanadi in na Nizozemskem.
- **Model politike spodbujanja povezovanja majhnih in srednje velikih podjetij** se je oblikoval na podlagi nezmožnosti majhnih podjetij inovacij in učenja. S to politiko se ustvarjajo podporni mehanizmi, ki so osredotočeni na podpiranje in spodbujanje sodelovanja med podjetji samimi ter med podjetji in imetniki znanja. Del odpornih mehanizmov se osredotoča tudi na izpopolnjevanje sposobnosti posrednikov. Vlogo posrednika za spodbujanje in opravljanje povezav imajo različne javne in privatne agencije. Ta pristop je uporabljen v Združenih državah, Avstraliji, Novi Zelandiji in Norveški.
- **Pristop regionalnega razvoja grozdov** omogoča regijam večjo ekonomsko razvitost in privlačnost za potencialne investitorje. Za ta pristop je značilna dejavna vpletenost regionalnih državnih in drugih javnih institucij, osredotočenje na močne sektorje posameznih regij in spodbujanje neformalnih osebnih odnosov med udeleženci grozda. V Veliki Britaniji je regionalna politika grozdov osredotočena na dve regiji: Wales in Škotsko. Pristop regionalnega razvoja uporabljajo tudi na Norveškem, v ZDA in v Italiji.
- **Politika grozdenja z namenom izboljšanja odnosov med industrijo in raziskovanjem** je uporabljena v koncentriranih geografskih območjih (mestih, regijah) z namenom hitre pridobitve ekonomske moči z uporabo novih tehnologij. Člani grozdov so tehnološko usposobljena podjetja in raziskovalne ustanove, kar potrjuje tudi filozofijo te politike, da je skupina podjetij bolje opremljena za uporabo dostopnih virov znanja kot pa posamezno podjetje. Mehanizmi te politike so: finančna pomoč za skupne raziskave in razvoj, podpora novim, tehnološko podprtim podjetjem ter zagotavljanje strateških informacij o znanstvenem in tehnološkem razvoju posameznih sektorjev. Značilnosti tega modela lahko zasledimo v Nemčiji, Avstriji in tudi na Nizozemskem.

## 2. PRIMERI AVTOMOBILSKIH GROZDOV V TREH EVROPSKIH DRŽAVAH

Avtomobilska industrija je ena najhitreje rastočih in propulzivnih panog v svetu. Prav zaradi tega, je težnja po ohranjanju konkurenčnega položaja toliko močnejša. Zaradi lažjega prodora na trg in samega obstoja, so se podjetja začela povezovati in združevati. Namen tega je ohranjanje konkurenčnega položaja na trgu in zviševanje dodane vrednosti. Svetovno znana avtomobilska podjetja svojo proizvodnjo selijo na Evropski vzhod (Češka, Poljska, Madžarska), Bližnji vzhod (Turčija) in Daljni vzhod (Tajska, Malezija, Indonezija) ter Južno Ameriko (Brazilija, Argentina) zaradi cenejše delovne sile in večjega potencialnega trga z manjšimi carinami in drugimi taksami. Ker je avtomobilska industrija ena najzahtevnejših industrij, je ta oblika združevanja podjetij nujna za obstoj posameznih dobaviteljev. Posamezni dobavitelji imajo lahko zelo dobro razvit sistem proizvodnje določenih delov, vendar pa od posameznih ne morejo pričakovati, da bi bili sposobni postati uspešni sistemski dobavitelji in kasneje še razvojni dobavitelji. Kljub temu si morajo podjetja zastaviti realen cilj in proučiti, kakšne so njihove zmožnosti, da postanejo taki dobavitelji. Vsako podjetje ni sposobno priti do nivoja razvojnega dobavitelja.

Po svetu je več tako oblikovanih grozdov oziroma industrijskih okolišev. Take oblike združevanja poznamo v Detroitu, kjer je vrh svetovne avtomobilske industrije. Eden takih večjih grozdov je tudi na Tajskem (Thailand Automotive institute). V nadaljevanju sem se opredelila na predstavitev grozdov v treh evropskih državah: Avstriji, Italiji in Španiji.

### 2.1. AG V AVSTRIJI

Avstrija je svojo politiko grozdenja posebej namenila deželi Zgornje Avstrije. Grozdi so aktivno vzdrževani z usmerjeno tehnološko politiko, katere namen je pospešiti inovacijske zmožnosti z ojačitvijo sposobnosti in volje po skupnem sodelovanju. Podjetja naj ne bi bila tako omejena na eno pokrajino in industrijo. Bolje bi bilo, da bi se podjetja integrirala v državne in meddržavne povezave. Svojo politiko grozdenja država izvaja v nefinancijski obliki, kot je pospeševanje pretoka informacij in komunikacij, posredovanje v medsebojnem sodelovanju med podjetji in raziskovalnimi in razvojnimi institucijami, stimulacija kvalifikacije delovnega osebja in podpora izvoza. Obstoječe storitve so najprej usmerjene k malim in srednje velikim podjetjem, saj se le ta srečujejo z največjim problemom, in sicer z nezmožnostjo pridobivanja zunanjih informacij.

V Avstriji delujeta dva avtomobilska grozda: Automotive cluster AC v Zgornji Avstriji s središčem v Linzu in ACStyria Autocluster v Spodnji Avstriji s središčem v Gradcu.

**Avtomobilski grozd AC v Zgornji Avstriji** sestavlja 244 podjetij, od tega je 70% podjetij iz Zgornje Avstrije, 14% podjetij pa je iz ostalih dežel Avstrije (AC - avtomobilski grozd, predstavitev, 2001). Vsako podjetje, ki deluje v avtomobilskem sektorju, lahko postane član grozda, vendar mora prispevati letno članarino v višini 500 EUR za malo podjetje in 1000

EUR za veliko podjetje. Nosilec grozda je TMG (združenje za podjetja Zgornje-avstrijske pokrajine/Technology policy management company for Upper Austria). Financiran je s strani Deželne vlade Zgornje Avstrije.

Prav ta grozd predstavlja eno največjih mrež v Avstriji. Poleg svojih največjih partnerjev vključuje tudi (AC - avtomobilski grozd, predstavitev, 2001):

- dobavitelje strojev, orodij in priprav (15,3%);
- storitvena podjetja na področju elektronike (8,3%);
- proizvajalce avtomobilskih komponent in delov (7,9%);
- tehnične biroje (7,9%);
- podjetniške svetovalce (7,9%);
- druga storitvena podjetja (7,8%);
- logistična podjetja (3,7%).

Glavni cilj AC grozda je oblikovati mrežo podjetij in njihovih dobaviteljev na področju avtomobilske industrije (Automobil AC cluster, 2002). Aktivnosti grozda so usmerjene k večanju mednarodne konkurenčnosti, inovacijske moči in medsebojnega sodelovanja med podjetji članicami. Aktivnosti, ki se izvajajo v grozdu, so podprte s strani AC skupine managerjev, ki tvorijo koordinacijsko in informacijsko jedro grozda. Vse aktivnosti so razdeljene v pet sklopov:

- informatika in komunikacije;
- uvrstitev;
- medsebojna sodelovanja;
- trženje in promocija;
- internacionalizacija.

**ACstyria Autocluster** zaposluje približno 10.000 ljudi in obsega 100 podjetij (Holzschlag, 1996. str. 32-40). Ključ konkurenčnosti je v produkciji ter v raziskavah in razvoju motornih vozil. V tem grozdu delujejo tri vodilna podjetja avtomobilske industrije: AVL List – simbol raziskav in razvoja, Steyr Daimler Puch Fahrzeugtechnik in Eurostar – združenje Chrysler in Steyr Daimler Puch Fahrzeugtechnik.

Poslanstvo tega grozda je (Acstyria, 2002):

- ojačitev medsebojnega sodelovanja državne podpore, politike in ekonomije znotraj nove produkcijske verige;
- oskrba članov grozda s potrebnimi informacijami;
- podpora podobe grozda;
- širitev obstoječe mreže, baze podatkov in možnost dostopa vsem uporabnikom;

- vzpostavitev skupin, ki bi delovale na medsebojnih projektih z namenom zniževanja stroškov;
- omogočiti tehnološko in informacijsko fleksibilnost;
- pričetek strokovno-izobraževalnih programov;
- podpora srednjeročne strateške usmeritve.

Avstrijsko avtomobilsko združenje tvorita obe avtomobilski mreži, to predstavlja 2/3 avstrijskega avtomobilskega sektorja (The Austrian Automotive Association, 2002). Cilji tega združenja so:

- povečanje zanimanja za avstrijsko avtomobilsko industrijo;
- predstavitev avstrijske avtomobilske sposobnosti na mednarodni ravni;
- regionalno koordiniranje aktivnosti.

## **2.2. AG V ITALIJI**

V Italiji so grozdi sprva nastali samostojno zaradi potrebe po takšni obliki povezovanja (Planinc, 2002, str. 94). Vedno večje zahteve trga so podjetja prisilila, da so se usmerjala v specializirane tržne niše, kjer so lahko ponudila visokokakovostne in inovativne izdelke. Šele kasneje se je v to vključila država in področje zakonsko uredila.

Za Italijo je značilen regionalni pristop k razvoju grozdenja. Politika grozdenja ne deluje na nacionalni ravni, temveč na ravni posamezne regije. Lokalni produktivni sistemi in industrijski okoliši so se razvili na podlagi dveh zakonov: 317/1991 in leta 1999 sprejetega zakona 140. Zakon 317 iz leta 1991 je definiral industrijske okoliše, tako so bili določeni načini njihove podpore. Z novim zakonom leta 1999 pa so uredili lokalne produktivne sisteme in dodali spremembe k zakonu 317. Politika grozdenja je namenjena razvoju raziskovalnih centrov po regijah in posredovalnim strukturam za razvoj in raziskave, strukturam pilotnih projektov, izobrazbi delovne sile, nadgradnji produktivnosti in tehničnemu svetovanju v malih in srednje velikih podjetjih. Na ta način naj bi se tehnološka raven in sposobnost inovacij v teh podjetjih povečala. Zaradi regionalnega pristopa k razvoju grozdov je razvoj in sama podpora teh razvojno-raziskovalnih centrov odvisna od regij, regionalnih finančnih institucij skupaj s privatnim sektorjem tistega območja. Značilnost italijanskih grozdov je velika produktna specializacija povezanih podjetij, to je razpršitev tehnološkega znanja, ki so ga dosegli ob pomoči razvojnih centrov in tehnoloških parkov med podjetji.

Danes je v Italiji približno 200 grozdov, od tega 59 na severovzhodu države. Njihovo število se v zadnjih letih močno povečuje (Planinc, 2002, str. 94 ). Glede na vrsto dejavnosti v glavnem prevladujejo grozdi, ki povezujejo tekstilna podjetja. Sledita jim sektor izdelkov za dom in gospodinjstvo in obutvena industrija. Pravega avtomobilskega grozda v Italiji še ni, vendar je v Torinu podjetje Fiat razvilo svoj tehnološki park Cassino, kjer so združeni dobavitelji, nastali so raziskovalni centri, tehnična univerza, specializirana za področja

avtomobilske industrije, in številne oblikovalske delavnice. To pa ne zadostuje, da bi podjetja lahko konkurirala na trgu. Potrebna bi bila večja diferenciacija proizvodnje in s tem tudi tehnološko inovativna nadgradnja, ki naj bi jo avtomobilska industrija Italije dosegla z ustanovitvijo avtomobilskega industrijskega okoliša (CONFAPI, 2002).

## 2.2. AG V ŠPANJI

V Španiji je razvoj grozdov združen predvsem v deželi Baskiji, kjer si zelo prizadevajo za razvoj specifičnih medpodjetniških grupacij, in sicer v industrijskih sektorjih regije, ki so domnevno najpomembnejši za prihodnji razvoj regije. Z grozdi skušajo razviti aktivnosti, ki bi vplivale na povečano konkurenčnost sektorja. Instrumenti te politike grozdenja izboljšujejo medsebojne podjetniške odnose med podjetji v različnih sektorjih v deželi Baskiji, kot so področje elektronike, telekomunikacij, industrijskega nadzora in avtomatizma, naprednih materialov, razvojne tehnologije in naprednih storitev. Tehnološki parki so locirani na severozahodu Španije pretežno v Baskiji v bližini središč treh provinc: Bilbao (provinca Vizcaya), San Sebastian (provinca Guipuzcoa) in Vitoria (provinca Alava) in vsi trije so neposredno povezani v baskijsko prometno, informacijsko in komunikacijsko mrežo. Geografska lega, infrastruktura, komunikacijske povezave in industrijska podjetja opredeljujejo to deželo kot mednarodno središče. Glavni ključ uspeha tega področja je povezava med univerzami in podjetji, kjer glavno vlogo odigrajo organizacije, kot so OTRI, Euskoikar, ACICAE in Združenja podjetij kovinske industrije (Association of Forging Companies) (ACICAE - automobile cluster, 2002).

Država je s politiko grozdenja začela delovati že leta 1991 in do sedaj grozdi delujejo že v desetih sektorjih. Država grozde finančno še vedno delno podpira, saj delno pokriva stroške njihovih aktivnosti. Vsak grozd pa je zadolžen za razvoj podjetij znotraj le tega oziroma za razvoj aktivnosti v podjetjih članicah. Te aktivnosti se v podjetjih izvajajo v obliki izobraževanja, informacijskih prenosov, medpodjetniškega sodelovanja s tehnološko-razvojnimi centri itd.

Vlada dežele Baskije je s programom razvoja grozdov začela leta 1991, ta je aktivno potekal do leta 1995 (ACICAE - automobile cluster, 2002). Marca 1992 so v ta namen ustanovili tudi skupino ljudi, ki je skrbela za razvoj avtomobilskega grozda, istega leta v decembru so prišli do zaključkov in predlogov za ustanovitev grozda. Junija 1993 je 12 podjetij ustanovilo avtomobilski grozd, s sedežem v glavnem mestu Bilbao province Vizcaya.

**ACICAE** je neprofitna organizacija, ki jo sedaj sestavlja 27 podjetij avtomobilske industrije, katera skupaj z ostalimi člani grozda skrbi za razvoj, ki je pogojen s sodelovanjem 280 dobaviteljev (ACICAE - automobile cluster, 2002). Organizacijo in delovanje grozda pa upravlja ACICAE, ki tvori jedro grozda (glej Priloga 1).



### 3. RAZVOJ AVTOMOBILSKEGA GROZDA V SLOVENIJI

#### 3.1. KRATKA ZGODOVINA AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE<sup>1</sup>

Prvi Benzov avtomobil v slovenski deželi (takratni Avstroogrski) se je pojavil leta 1898 v Vinici, leto kasneje pa v Ljubljani. Prvi avtomobilski klub je bil ustanovljen leta 1906 v Zagrebu, tri leta kasneje pa še v Ljubljani. Janez Puch iz Ptuja je začel prvi s proizvodnjo avtomobilov in je ustanovil tovarno pri Gradcu.

*Tabela 2: Statistični podatki za Jugoslavijo*

Proizvodnja	mera	1938	1948	1949	1950	1955	1961	1968	1975	1985	1990
traktorji	kom			3	53	1.100	4.865	10.929	33.207	56.565	36.444
kamioni	kom		472	535	826	2.160	5.426	10.465	14.847	15.772	9.989
avtobusi	kom					239	829	2.857	4.627	4.423	3.578
avtomobili	000 kom						15	59	183	228	291
motocikli	000 kom						38	61	78	76	58
dizel motorji	000 kom								45	80	46
benzinski motorji	000 kom								12	176	182
Vozni park	mera	1938	1948	1949	1950	1955	1961	1968	1975	1985	1990
avtobusi	000 kom	1	1	1	1	2	5	12	20	26	30
avtomobili	000 kom	14	7	7	6	13	76	440	1.537	2.824	3.511
motocikli	000 kom	8	11	11	11	13	72	107	283	113	88
specilana vozila	000 kom		1	1	1	2	4	8	16	46	61
kamioni	000 kom	4	16	16	16	21	32	91	217	193	223
traktorji	kom				379	4.999	35.779	46.962	75.414	455.278	589.868

Vir: Statistički godišnjak Jugoslavije, 1956, 1969, 1990, 1991 in Statistični letopis Slovenije 1993.

Iz podatkov v Statističnih godišnjakih (Statistični letopisi) je razvidno, da proizvodnje prometnih sredstev pred drugo svetovno vojno v Jugoslaviji ni bilo. Proizvodnja se začne leta 1948, in sicer s proizvodnjo kamionov, leta 1949 se pridruži produkcija traktorjev, leta 1952 pa še avtobusov. Motocikli (mopedi) in avtomobili so se začeli proizvajati šele po letu 1955. Tomos Koper je pričel z montažo Puchovih mopedov v letu 1954, prvi v celoti razvit in

<sup>1</sup> Poglavje Kratka zgodovina avtomobilske industrije sem povzela po pogovoru z g.Ivanom Batageljem, pomočnikom stečajnega upravitelja v Tomosu od leta 1988 do leta 1995.

doma izdelan moped pa je prišel s traku leta 1961 (1958 motorna črpalka, 1959 izvenkrmni motor). Uradna statistika dolgo let v statističnih letopisih ni objavljala proizvodnje motorjev, tako benzinskih kot tudi dizel, ki so se uporabljali kot pogonsko sredstvo za transportna sredstva, kmetijsko mehanizacijo, delovne stroje in naprave. Podatki o proizvodnji teh se pojavijo šele leta 1975. Poleg tega so šele leta 1985 objavili podatke o številu vseh traktorjev, prej so upoštevali samo registrirane. Iz navedene tabele niso razvidni podatki proizvodnje avtomobilov: ni jasno, ali se pod proizvodnjo pojmuje le proizvodnjo avtomobilov v celoti ali pa je tu všteta dogradnja, v sklopih uvoženih avtomobilov. Glede na podatke je možno razumeti, da gre za proizvodnjo avtomobilov v celoti, kar naj bi predstavljalo pretežno proizvodnjo Zastave iz Kragujevca, kasneje Renault R4 v Litostroju Ljubljana s kasnejšim prenosom proizvodnje v IMV v Novo mesto in VW Golf v TAS Sarajevo v Vogošću.

Iz podatkov je razvidno, da je država Jugoslavija spodbujala lastno proizvodnjo in da se je število registriranih prevoznih sredstev pretežno povečevalo na račun lastne proizvodnje, ki je bila zaščitena z visokimi carinami in drugimi davščinami. Proizvodnja prometnih sredstev je še posebej naraščala po letu 1970. Visoka rast te proizvodnje se beleži do leta 1985. V letu 1986 je zaznan padec proizvodnje kamionov, 1987 avtobusov, po letu 1988 pa ostale proizvodnje prometnih sredstev. Leto 1991 ni več značilno.

Glavna proizvodna podjetja v avtomobilski industriji, industriji drugih prevoznih sredstev in ostali motorni industriji v Jugoslaviji so bila: CRVENA ZASTAVA Kragujevac, TAM Maribor, IMT Beograd, FAP Priboj, DMB Beograd, TOMOS Koper, CIMOS Koper, LITOSTROJ Ljubljana, AVTOMONTAŽA Ljubljana, IMV in ADRIA Novo mesto, TAS Sarajevo, IDA Kikinda, VOZILA Nova Gorica, TOMO VINKOVIČ, Železarna Štore, MUTA Muta, SIP Šempeter, TPS Labin.

Druga pomembnejša proizvodna podjetja, ki so proizvajala dele za avtomobilsko industrijo so bila BOSNA Tešanj, SATURNUS Ljubljana, ISKRA AET Tolmin, ISKRA AVTOELEKTRIKA Šempeter pri Gorici, PREVENT Slovenj Gradec, AGIS Ptuj, KOLEKTOR in ROTOMATIKA Idrija.

V Sloveniji se je proizvodnja prevoznih sredstev začela razvijati po drugi svetovni vojni najprej v Mariboru in Ljubljani, kasneje pa v Kopru, Novem mestu in Novi Gorici. Tako je TAM začel v sodelovanju z Deutz proizvodnjo motorjev za kamione in proizvodnjo kamionov in avtobusov, AVTOMONTAŽA Ljubljana z montažo avtobusov, LITOSTROJ z montažo Renaulta R 4, IMV Novo mesto z montažo kombijev in Austinovega Mini Morrisa, kasneje pa je prevzel montažo R 4, TOMOS v Kopru najprej z montažo Puchovih mopedov in kasneje v letu 1958 z montažo Citroena C2V4 – spaček in AMI 6, 8. Po izdvojitvi avtomobilskega programa iz TOMOS in ustanovitvijo novega samostojnega podjetja CIMOS (CITROEN – TOMOS - ISKRA AVTOELEKTRIKA) v letu 1972 je CIMOS preselil montažo avtomobilov v Šempeter pri Gorici, kjer se je sestavljal Citroenov GS, GA in Diana.

Vzporedno s pričetkom proizvodnje motorjev, delov za motorje in montažo avtomobilov se je razvijala druga industrija za potrebe te proizvodnje in v nadaljevanju tudi za prodajo drugim. ISKRA AET Tolmin je pričela s proizvodnjo magnetnih vžigalnikov in svečk, ISKRA AVTOELEKTRIKA Šempeter s proizvodnjo zaganjačev in vžigalnih tuljav, drugi deli ISKRE s proizvodnjo stikal, lučk, smerokazov, SATURNUS Ljubljana s proizvodnjo vseh svetil za prevozna sredstva, PREVENT Slovenj Gradec s proizvodnjo sedežev in sedežnih prevlek, AGIS Ptuj s proizvodnjo raznega drobnega materiala pretežno pa bovdnov in pretičnih sklopov.

Proizvajalci prevoznih sredstev in drugi proizvajalci motorne industrije v Jugoslaviji so, kot nadomestilo uvoznim komponentam vseskozi iskali proizvodnjo teh delov pri slovenski industriji. Slovenska industrija je samo Crveni Zastavi dobavljala preko 700 vrst komponent za prvo vgradnjo v Zastavine osebne avtomobile.

Hiter razvoj proizvodnje prevoznih sredstev in spremljajoče industrije je bila predvsem posledica takratne gospodarske politike Jugoslavije, ki je z visokimi carinami in drugimi davščinami ščitila lastno industrijo. Spodbujala se je tudi kooperacija, je bil eden od načinov hitrejšega industrijskega razvoja. Po gospodarski reformi leta 1965 se je začel sproščati uvoz za osebno potrošnjo z namenom manjšega zaostajanja osebnega standarda naproti zahodnim državam kot tudi izboljšanja tega naproti vzhodnim državam. S tem se je močno povečalo povpraševanje po trajnejših dobrinah, torej tudi avtomobilih in s tem rasti uvoza le-teh, zaradi nezadostne domače proizvodnje. Pomanjkanje deviz in izvozne stimulacije je spodbudila uvoznike k iskanju izvoznih izdelkov domačih proizvajalcev in organiziranju izvoza. Domači proizvajalci so začeli pretežno s proizvodnjo licenčnih proizvodov s precejšnjim deležem uvoznih komponent. Kasneje so začeli osvajati proizvodnjo lastnih komponent in s tem zmanjševati delež uvoznih komponent. Zaradi pomanjkanja deviz, dragih deviznih pravic, so začeli izvažati gotove proizvode. Nizke izvozne cene niso pokrivale lastne cene, so pa visoke domače cene, izvozne stimulacije, uvoz zaradi izvoza brez carine in precenjen klirinški dolar pretežno pokrivalo to razliko.

V izogib visokim carinskim dajatvam in davščin na uvožene dokončane proizvode, so nosilci kooperacij na začetku uvažali dejansko cele proizvode (v tem primeru avtomobile) v nekoliko razstavljenem stanju. V nadaljevanju so začeli posamezne dele tudi dodelovati in kasneje zaradi pomanjkanja deviz tudi posamezne dele izdelovati sami oziroma kupovati od drugih proizvajalcev na domačem tržišču. Postopoma so te dele začeli dobavljati tudi tujim proizvajalcem avtomobilov. V to jih je silil predvsem drag nakup deviz in izvozne stimulacije. Kasneje so z uravnoteženo menjavo začeli opuščati uvoz avtomobilov v razstavljenem stanju oziroma nasprotno je Revoz sčasoma postal edini proizvajalec posameznega modela Renaulta (R 4, R 5) za cel Renault za Evropo. Višje proizvodne stroške delov za prvo vgradnjo od prodajne cene so pokrivali iz izvoznih stimulacij, razlike v carini in drugih davščinah in iz »prodaje deviznih pravic«.

Uvozniki avtomobilov (AUTOCOMMERCE Ljubljana, TEHNOUNION Ljubljana) so zaradi pomanjkanja deviz, izvoznih stimulacij itd. med proizvajalci za avtomobilsko industrijo začeli iskati dobavitelje za proizvajalce avtomobilov, katerih avtomobile so uvažali. Proizvajalcem delov za prvo vgradnjo so uvozniki odstopali del deviznih pravic in del izvoznih stimulacij, tako so ti lahko pokrivali višje lastne proizvodne stroške od prodajnih izvoznih cen. Del te razlike so proizvajalci teh delov pokrivali z višjimi cenami enakih ali podobnih delov na domačem trgu.

Tako vidimo, da se je industrija za proizvodnjo avtomobilov in delov zanjo povezovala v praktično tri »interesne« skupine z zelo različno osnovo:

- domači proizvajalci vozil in motorjev;
- nosilci kooperacij;
- uvozniki.

Nekateri proizvajalci delov za prvo vgradnjo so bili dobavitelji tudi vsem »grupam«.

Markovičev stabilizacijski program z zamrznitvijo tečaja DEM v decembru 1989 je bistveno spremenil pogoje gospodarjenja vsem pretežnim izvoznikom v Jugoslaviji. Naenkrat so bile ukinjene devizne pravice, bistveno zmanjšane izvozne stimulacije, sproščen uvoz. Ti ukrepi so v letu 1990 najbolj prizadeli slovensko kovinsko predelovalno industrijo. Leto kasneje je zaradi osamosvojitve Slovenije in dogodkov, ki so temu sledili, izgubila skoraj celotni jugoslovanski trg. Začelo se je težko obdobje prestrukturiranja celotne kovinsko predelovalne industrije, katere proizvodnja in zaposlenost je padala do leta 1996 in se šele v zadnjih letih zopet povečuje, nivoja iz leta 1972 pa še ni dosegla. Velik del te industrije je delal in tudi še dela za avtomobilsko industrijo, vendar se podjetja zavedajo, da bodo sama, s ponudbo le svojih delnih izdelkov, težko preživela.

### **3.2. POMEN ENOTNEGA TRGA IN VKLJUČITEV SLOVENIJE V EVROPSKO UNIJO**

V Evropi je proizvodnja v avtomobilski industriji ocenjena na približno 200 milijard EUR<sup>2</sup>. Več kot dve tretjini te industrije je namenjeno tako imenovani prvi vgradnji, ki predstavlja največji del in najkvalitetnejšo proizvodnjo. Ena tretjina pa je namenjena drugi vgradnji.

Podobna razmerja so tudi v Sloveniji. To proizvodnjo lahko ocenimo na 1 milijardo EUR<sup>3</sup>. Približno 800 milijonov EUR predstavlja izvoz kupcem evropske avtomobilske industrije, del te proizvodnje pa se porabi tudi v domači industriji. Ne obstajajo podatki ali ocene, koliko

---

<sup>2</sup> Povzeto po intervjuju z g. Jankom Puklavcem (Studio ob 17h: Projekt industrializacije grozdov in o konkretnih izkušnjah članov GIZ ACS, 02.08.2002).

<sup>3</sup> Povzeto po intervjuju z g. Jankom Puklavcem (Studio ob 17h: Projekt industrializacije grozdov in o konkretnih izkušnjah članov GIZ ACS, 02.08.2002).

proizvodnje gre iz prve v drugo vgradnjo. Je pa iz razgovorov možno razbrati, da se proizvajalci lahko praviloma iz začetne stopnje, ko se v proizvodno verigo lahko vključujejo le kot poddobavitelji s potrjevanjem na trgu, prebijejo v višjo stopnjo dobaviteljev. V začetni fazi se mora večina proizvajalcev v Sloveniji zadovoljiti s tem, da se na trgu pojavljajo le kot proizvajalci delov in sklopov za prvo vgradnjo, poddobavitelji ali kot nadomestni dobavitelj. Pogosto gre za dele za prvo vgradnjo tistih avtomobilov, katerih proizvodnja pada in velikokrat gre lahko v teh primerih tudi za dele in sklope za drugo vgradnjo. Predvidoma se bo tudi v bodoče bolj povečeval delež proizvodnje za prvo vgradnjo.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo kot polnopravne članice je pričakovati nekoliko ugodnejši položaj slovenskih dobaviteljev za prodajo na trge v Evropski uniji predvsem iz sledečih razlogov:

- ne bo več carinskih mej;
- naši izdelki bodo po tehničnih zahtevah bolj enakopravno obravnavani;
- certifikati naših institucij bodo »bolj« veljavni;
- naši izdelki bodo narejeni v Evropski uniji;
- kljub temu, da bodo posamezne države znotraj unije ščitile svoja podjetja, bodo naši izdelki imeli enakopravnejši status z izdelki ostalih dobaviteljev iz Evropske unije;
- naši izdelki bodo v primerjavah z dobavitelji izven Evropske unije obravnavani kot izdelki, proizvedeni v okviru Evropske unije;
- ker bo veljal »enoten« pravni red predvsem iz naslova industrijske lastnine in poslovnih odnosov med podjetji, je pričakovati večji prenos znanja in tehnologij iz razvitejših držav, kot je to bilo do sedaj.

Slovenska podjetja, ki že nastopajo kot dobavitelji v avtomobilski industriji, so se že v preteklosti prilagodila zahtevam teh kupcev v Uniji. Pomembno je dejstvo, da je v zadnjih letih veliko slovenskih proizvajalcev na teh trgih iz statusa poddobavitelja že prešlo v status dobavitelja, systemskega dobavitelja in nenazadnje v status razvojnega dobavitelja, kar še dodatno potrjuje, da je večina slovenskih dobaviteljev že » evropskih« in kot je zgoraj navedeno, jim bo formalna vključitev Slovenije v Evropsko unijo kot polnopravne članice, samo olajšala poslovanje z že sedanjimi partnerji.

### **3.3. MOŽNOST RAZVOJA GROZDOV V SLOVENIJI**

Leta 1996 je Vlada Republike Slovenije sprejela "Strategijo povečevanja konkurenčne sposobnosti slovenske industrije" (Nidorfer, 2000, str. 20). Program za pospeševanje konkurenčnosti slovenske industrije izvaja Ministrstvo za gospodarske dejavnosti in eden izmed ključnih projektov tega programa je bil prav projekt "Spodbujanje povezovanja podjetij, specializacije v proizvodnih verigah in skupnega razvoja mednarodnih trgov po sistemu grozda. Projekt je sestavljen iz dveh delov. Strokovni analizi trga o možnosti razvoja

grozda pri nas je sledil drugi del projekta, ki traja še danes, in sicer samo udejanjanje in razvoj grozda.

Leta 1999 je Ministrstvo za gospodarske dejavnosti naročilo raziskavo o možnostih razvoja in ustanovitve grozda v Sloveniji (Lacić, 2001, str. 1). Raziskavo, ki se je končala marca 2000, je izvedlo svetovalno podjetje ITEO, vodja projekta pa je bila Mateja Dermastia. Izdelan je bil pregled geografske koncentracije podjetij v Sloveniji ter identifikacija proizvodno-storitvenih in inovativnih sistemov, ki so osnova za razvoj grozdov. Rezultati analiz, v katere je bilo zajetih 1700 slovenskih podjetij, so pokazali, da so v Sloveniji medpodjetniške povezave relativno šibke. Infrastruktura, ki bi lahko podprla grozd, je bila šele v nastajanju. Pokazalo se je tudi, da bi vsaj na devetih področjih bilo mogoče razviti grozd. V raziskavo so bila zajeta številna podjetja in institucije iz dvanajstih slovenskih regij. Namen raziskave je bil odkriti, ali v Sloveniji obstajajo proizvodno-storitveni sistemi, ki obetajo, da se lahko razvijejo v grozd. Najmočnejše povezave so opazili v enainvajsetih proizvodno-storitvenih sistemih, od tega največ na kovinsko-strojnem, električno-optičnem in avtomobilskem področju ter pri gospodinjskih aparatih. Povezave so opredelili tudi po regijah. Odkrili so, da se v Ljubljani najmočnejše sodelovanje med podjetji opazi pri informacijskih podjetjih in v založništvu, v Mariboru, v dolnjski regiji pa tudi na Koroškem v avtomobilski industriji, v pomurski regiji v živilsko predelovalni industriji, v obalno-kraški regiji v transportu in turizmu, na Gorenjskem pa v telekomunikacijah in v električno-optični industriji. Iz teh povezav je razvidno, da v Sloveniji že potekajo določene dejavnosti v smeri večje specializacije in pridobivanja novih znanj, grozdi pa še ne obstajajo (Znani so rezultati prve faze projekta o povezovanju slovenskih podjetij v sistem grozda, 2000).

Grozd naj bi vključeval podjetja različnih gospodarskih dejavnosti in institucije, ki lahko odločilno prispevajo h konkurenčni prednosti posameznega grozda, ne glede na to, ali gre za vertikalne, horizontalne ali institucionalne prednosti (Nidorfer, 1999, str. 40).

Za preoblikovanje proizvodno-storitvenega sistema v grozd so predpisana določena merila (Znani so rezultati prve faze projekta o povezovanju slovenskih podjetij v sistem grozda, 2000):

- 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) ter relativno visoka stopnja sodelovanja med podjetji z univerzo, razvojnimi inštituti ter drugimi sistemi izobraževanja;
- ugled ključnih podjetij znotraj sistema.

Na podlagi raziskave se je Ministrstvo za gospodarske dejavnosti odločilo, da bo v okviru politike grozdenja izbralo pristop "od spodaj navzgor". Zainteresirana podjetja in inštitucije je

povabilo k prijavi na razpis za izbor pilotnega projekta razvoja grozdov v Sloveniji. Prijavilo se je toliko podjetij in inštitucij, da bi lahko začeli z organizacijo šestih grozdov (Znani so rezultati prve faze projekta o povezovanju slovenskih podjetij v sistem grozda, 2000):

- potencialni grozd avtomobilske industrije;
- potencialni grozd gospodinjskih aparatov;
- potencialni grozd gradbeništva;
- potencialni grozd električno optične industrije;
- potencialni grozd transporta in zvez;
- potencialni grozd informacijsko intenzivnega sistema.

Ministrstvo za gospodarstvo se je odločilo za razvoj treh grozdov v okviru pilotnih projektov: avtomobilski, transportni in orodjarski grozd. Tem se je aprila letos pridružil še grozd KGH, ki združuje 12 slovenskih družb na področju klimatizacije, gretja in hlajenja in je bil ustanovljen na pobudo korporacije Hidria (Planinc, 2002, str. 94). Pilotni projekti razvoja grozdov so namenjeni vzpostavitvi sistema delovanja samostojnega grozda (infrastruktura in komunikacije, usposabljanje in kakovost, vzpostavitev sistema opredeljevanja in izvajanja skupnih projektov, odnosi z javnostjo ter internacionalizacija). Za razvoj grozdov je predvidelo 200 mio SIT sredstev, ki so se delila glede na predstavljeni načrt projekta razvoja posameznega grozda.

Za podporo razvoja grozdov je Ministrstvo za gospodarstvo pridobilo tudi tehnično podporo nizozemske vlade v okviru projekta "Industrial Clusters and Cluster policy", ta je trajala približno leto in pol. Poudarek je bil predvsem na izobraževanju in pridobivanju izkušenj slovenskih direktorjev v tujini (Nidorfer, 2001, str. 24). Del aktivnosti nizozemskih strokovnjakov je bilo usmerjenih tudi v podporo razvoja avtomobilskega grozda.

Razvoj grozdov je potekal v štirih korakih (Zagorac, 2001, str. 26). Pri pripravi razvojnih programov je ministrstvo zagotovilo tehnično pomoč nizozemskih strokovnjakov, ki so podjetjem pomagali pri pripravi programov in vzpostavitvi notranje organizacije v grozdu. Do jeseni leta 2001 so bile vzpostavljene organizacijske strukture za vodenje projektov, nato pa so podjetja pripravila svoj predlog skupnih projektov, kateri so nujni za povezovanje. Izgradnja grozda se je zaključila do konca leta 2002.

Zaradi zamenjave vlade so bile aktivnosti približno za eno leto zamrznjene. Projekt ustanovitve grozda je začela takratna ministrica za gospodarske dejavnosti Tea Petrin, nadaljuje pa ga sedanja državna sekretarka na Ministrstvu za gospodarske dejavnosti Mateja Mešl (Lacić, 2001, str. 1).

V nadaljevanju sem se opredelila na razvoj avtomobilskega grozda.

### 3.4. AVTOMOBILSKI PILOTNI PROJEKT

Projekt ustanavljanja industrijskih grozdov vodijo na Ministrstvu za gospodarske dejavnosti, kjer so poleg strokovnih primerjalnih analiz pripravili tudi seminar na to temo. Skupaj z nizozemskimi strokovnjaki pa so oblikovali tudi izhodišča in dokumente o politiki razvoja industrijskih grozdov za obdobje od leta 2002 do 2006. Projekt industrijskih grozdov je nastal na podlagi pozitivnih izkušenj drugih držav.

Grozd je povezovanje podjetij, razvojnih inštitucij in razvojno-raziskovalnih organizacij. Podjetja, inštitucije in organizacije se povezujejo horizontalno po skupnih interesih in s skupnim ciljem, to je krepitev moči in sposobnosti za pospešeno vlaganje v znanje. Le to na dolgi rok zagotavlja konkurenčnost. Vertikalno povezovanje - povezovanje v verigah med podjetji - je enostavno. Podjetja se povezujejo kot dobavitelji, skupen interes je v kvalitetnem produktu in ohranitvi poslov. Sodelovanje v grozdu pa temelji na povezovanju znanja, na skupnem usposabljanju, na krepitevi sposobnosti, kar zahteva veliko stopnjo zaupanja med člani, saj gre pravzaprav za prenose znanja. Medtem ko so pri vertikalni povezavi med podjetji vključena samo podjetja, ki so neposredno povezana v proizvodno verigo, so v grozde vključena tudi podjetja, ki niso povezana v samo verigo, ampak si med seboj konkurirajo in na trgu nastopajo z enakimi produkti. Iz te razlike je razvidno, da je povezovanje podjetij v grozde zelo zahtevno.

Glede na to dejstvo, so se na Ministrstvu za gospodarske dejavnosti odločili, da ne bodo podpirali grozdov od zgoraj navzdol, in sicer z določanjem tistih skupin, ki so v Sloveniji opredeljena kot najbolj perspektivna. Nasprotno, odločili so se za opredelitev skupin in posameznih organizacij, ki so to potrebno stopnjo zaupanja skozi neko tradicijo že vzpostavile in jo še poglobljajo. Podjetja, ki so imela interes po združevanju, so se prijavila na razpis in na podlagi rezultatov in analiz le-tega, je Ministrstvo izbralo tri pilotne grozde: avtomobilski, logistični in orodjarski.

Ključni kriterij za izbor podjetja za sodelovanje pri grozdu je izražen interes podjetij. Vodstvo podjetij mora biti prepričano v želeno sodelovanje v grozdu in interes podjetij, da jim tako sodelovanje lahko pomaga pri povečevanju konkurenčnih sposobnosti, mora biti jasno izražen. Torej je prvi kriterij za pristop določenega podjetja h grozdu **utemeljeni interes**. To pomeni, da podjetja med seboj že sodelujejo, med seboj jih povezuje neka določen tradicija. Podjetja imajo utemeljena neka skupna področja, kjer povezana lahko dosežejo več.

Drugi je **kriterij kritične mase**, kar pomeni, da mora biti zbrano neko določeno število podjetij. Za začetno mejo je bilo postavljeno število deset podjetij. Na začetku je potrebna kritična masa podjetij za zasnovo baze znanj, veščin, tehnologij in sposobnosti za razvoj grozda.



Pomemben kriterij je tudi **sodelovanje podjetij z institucijami znanja** (Univerza v Ljubljani, TECOS; Inštitut za kovinske materiale, Inštitut Jožef Štefan, Inštitut za naravoslovne vede iz Kopra - PINT, Inštitut za elektrotehniko). Cilj grozda je krepitev znanja z vključevanjem razvojno-raziskovalnih institucij. Povezave z raziskovalnimi in razvojnimi inštituti omogočajo stalen vnos novih znanj oziroma tehnologij v sistem, ki povečuje inovativnostni potencial podjetja. Ministrstvo za gospodarstvo podpira prehod raziskovalcev in raziskovalnih institucij iz univerz v podjetja, zato je v ta namen razpisalo 30 štipendij, da se bodo mladi raziskovalci za dve leti preselili v podjetja ( V kovinski industriji izvajajo tri pilotske projekta povezovanja v proizvodne grozde, 2001).

Svetovalne in izobraževalne organizacije (Center za mednarodno konkurenčnost) zagotavljajo stalen napredek podjetij za prenos znanj, veščin in sposobnosti iz okolja v podjetje ter za napredek na področju networkinga in projektov.

Podporne organizacije (Gospodarska Zbornica Slovenije, Urad za meroslovje in standardizacijo, Urad za intelektualno lastnino in Slovenski inštitut za kakovost) pa zagotavljajo stalnost izvajanja prenosa tržnih informacij iz okolja v sistem, prenos informacij med podjetji za oblikovanje stališč do regulatornih in zakonodajnih elementov ter podpirajo podjetja pri zagotavljanju tehničnih standardov ter zaščiti njihove intelektualne lastnine.

Vloga države je pri oblikovanju in razvijanju grozdov postavljena v obliki spodbujevalca sprememb oziroma nekoga, ki te spremembe naredi manj drastične in jih tako omehča. Država sama ne posega v strukture gospodarstva in ne direktno sodeluje s podjetji.

V grozdu podjetja sodelujejo in hkrati tekmujejo, kar pomeni, da ohranijo svojo absolutno neodvisnost in samostojnost, blagovno znamko, svoj lastni razvoj, ker sodelujejo samo na tistih področjih, kjer imajo skupen interes. Podjetja ne posegajo v posamezen proizvodni program drugih podjetij. To ostaja avtonomna odgovornost posameznega podjetja. Podjetja se povezujejo na tistih področjih, kjer računajo, da lahko s sodelovanjem dosežejo večje učinke.

To so:

- skupne naložbe v razvoj; vsako posamično podjetje težko zagotavlja taka vlaganja v razvoj, kot jih sodobni trendi zahtevajo, z združenimi močmi pa to lahko presežejo;
- kadrovsko povezovanje;
- združevanje sil na posameznih področjih;
- razvoj produktov in storitev; takšnih proizvodov in storitev, ki jih vsi potrebujejo, jih pa na trgu ni;
- potencialne nove zaposlitve;
- nova podjetja, ki iz tega izhajajo;
- razvoj lastnega trga dela; vpliv na izobraževalni sistem, dodatno usposabljanje ljudi za tista področja, ki jih podjetja potrebujejo.

Najpomembnejša vloga države skupaj z ustanovami, pristojnimi za področje gospodarstva, in drugimi združenji ter gospodarskimi zbornicami je podpora grozdom v začetni fazi. Ta se lahko odrazi v poudarjanju pomembnosti vzpostavljanja grozdov ter v financiranju vodenja grozdov in sofinanciranju inovativnih pilotnih projektov (Drevenšek, 2001a, str. 10).

V začetni fazi prijavljena podjetja nimajo še izoblikovanih skupnih ciljev, cilji niso še definirani in podjetja niso zainteresirana, da bi sama financirala projekt. V tej fazi Ministrstvo za gospodarske dejavnosti nudi podjetjem finančno pomoč pri oblikovanju organizacije, pri začetnih komunikacijah, pri pripravi strategij, skupnih razvojnih projektov, pri pridobivanju mednarodnih informacij in podobno. Za ta namen so v letu 2001 namenili vsem trem pilotnim projektom 100 milijonov SIT, v letu 2002 pa 400 milijonov SIT (Planinc, 2002, str. 94). V letu 2001 je bila finančna pomoč namenjena skupnim delavnicam, srečanjem, skupnemu izobraževanju, pripravi strategije. Lansko leto pa je bilo financiranje usmerjeno v podporo izgrajevanja skupnega razvojnega jedra in v podporo izvajanja skupnih razvojnih projektov.

Podjetja, izobraževalne institucije in Gospodarska zbornica so ocenili, da za uspešen razvoj potrebujejo tri do štiri letno finančno pomoč. Po predvidevanjih naj bi država finančno podpirala podjetja še do leta 2004. Po tem obdobju bi se moral sistem sam financirati. V nadaljevanju je pomoč države usmerjena bolj v zagotavljanje sistemskih ukrepov in spodbud za razvojno-raziskovalne dejavnosti. To bi se lahko odražalo v sistemskih spodbudah na področju davčne zakonodaje, ki bo spodbujala večja vlaganja v raziskave in razvoj, in pa v zagotovitvi sredstev za vlaganje v aplikativne raziskave, v bolj dolgoročno usmerjen razvoj za nove produkte in nove tehnologije.

Država naj bi nudila pomoč v obliki sofinanciranja delovanja grozdov in skupnih projektov, v ustrezni davčni gospodarski politiki. Ta bi bila spodbudna za vzpostavljanje grozdov, v promociji regije in v privabljanju tujega kapitala (Drevenšek, 2001, str. 7). Podjetjem naj bi izboljšala dostop do virov financiranja. Privabila naj bi začetni in bolj tvegan kapital za naložbe v inovativne in tehnološko zahtevne projekte (Drevenšek, 2002, str. 9). Vloga države je omejena na vlogo katalizatorja razvojnih procesov s spodbujanjem vlaganja v ključne dejavnike povečevanja konkurenčnosti podjetij (Planinc, 2002, str. 94).

Pogoj za kvaliteten razvoj grozdov v Sloveniji je **grozd politike**, kar pomeni povezovanje med različnimi ministrstvi. Ministrstvo za gospodarske dejavnosti skuša vpeljati interes tudi drugim ministrstvom. Eden izmed največjih učinkov grozda na daljši rok je ta, da so si podjetja na določenem področju, npr. avtomobilskem, sposobna ustvariti svoj lasten trg dela. Le ta postaja zaradi razpoložljivosti kadrov, sposobnosti in spretnosti, ki jih delavci morajo imeti, vedno večji problem. Zaradi tega je predvsem pomembno povezovanje z Ministrstvom za delo, družino in socialno varnost. Poleg tega je zaradi širitve grozda in prilagajanja okoljskim standardom pomembno povezovanje tudi z Ministrstvom za okolje, prostor in energijo. Pri promociji in podpori pri mednarodnih raziskovalnih projektih bi pričakovali sodelovanje Ministrstva za zunanje zadeve, za finančno podporo pa boljše sodelovanje

Ministrstva z finance. Pri transportnem grozdu je na primer zaželeno povezovanje tudi z Ministrstvom za promet. Ministrstvo za gospodarske dejavnosti je s posameznimi ministrstvi imelo skupne delavnice in predstavitve. Pripravili so tudi pregled inštrumentov, s katerimi posamezna ministrstva razpolagajo in bi lahko bili v podporo grozdom. Da pa bo to postalo podporno okolje za uspešen razvoj grozdov, potrebujejo več časa in izkušenj.

Na Ministrstvu za gospodarske dejavnosti so v letu 2002 nadaljevali z iskanjem novih iniciativ oziroma novih možnosti razvoja grozdov. Tako so podprli osem novih projektov. Razvoj le teh naj bi potekal po enakem postopku, kot je potekal razvoj pilotnih projektov. Prav ti trije so bili in so še namenjeni, da se na njih naučijo, kako najboljše speljati takšen proces oziroma uspešno zaključiti razvoj zadanega projekta.

V letu 2002 so sprožili tudi iniciativo za razvoj tako imenovanih lokalnih grozdov. Te oblike povezovanja podjetij v male skupine so izrednega pomena za mala podjetja v lokalnih okoljih, čeprav sama nimajo pravih značilnosti grozdov, kot sledi iz njihove teorije. V lokalnih grozdih ni v ospredju vlaganje v znanje in razvoj, temveč skupni tržni nastop. Skupni cilj je v premagovanju omejitev obsega, s katerimi se vsako malo podjetje srečuje z vstopom na mednarodni trg. Razpis za te oblike povezovanja izvaja Pospeševalni center za malo gospodarstvo. Sedaj v vseh dvanajstih regijah po Sloveniji intenzivno potekajo pogovori o tem, kje bi lahko s povezovanjem malih podjetij pomagali predvsem pri nastopu na tujih trgih. Ministrstvo za gospodarske dejavnosti ne podpira začetnih študij in jih tako tudi ne financira. Prav v tem se je letos pojavila težava, saj želijo inštitucije znanja šele preverjati interese pri podjetjih. Pogoji pa je bil postavljen že ob razpisu, in sicer morajo biti interesi po medsebojnem delovanju že preverjeni in opredeljeni. Na tej točki nastopi tudi pomoč Ministrstva za gospodarstvo. Država nudi finančno pomoč le kapitalsko ustreznim podjetjem, skupaj pa gradijo na predpostavki, da naj bi povezovanje v grozde izboljšalo poslovne rezultate.

Na letošnjem razpisu maja meseca se je pojavilo novih sedemnajst predlogov, od katerih so v ospredje postavljene skupine na področju plastike, predelave plastike, lesarstva, gradbeništva, kovinsko-predelovalne industrije in biotehnologije.

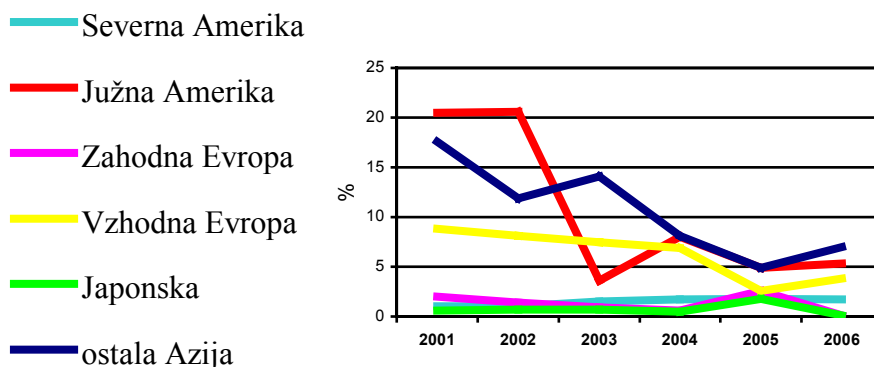
### **3.4.1. ODLOČITEV PODEJTIJ ZA PRIJAVO PROJEKTA**

Glavni trendi v avtomobilski industriji (Automotive Cluster of Slovenia, 2002, str. 3):

- Padanje rasti prodaje – zmanjševanje obsega proizvodnje vodilnih proizvajalcev vozil.
- Povečevanje stroškovnega pritiska na dobavitelje.
- Večja neodvisnost dobaviteljev v lasti proizvajalcev.
- Povečevanje povpraševanja po celovitih sistemih.
- Izboljšanje pozicije pred-montažnih obratov v okviru proizvajalcev vozil.
- Globalizacija avtomobilske industrije.

- Konsolidacija dobaviteljev avtomobilskih komponent.
- Povečevanje tehničnega sodelovanja in združevanja.
- Vzpostavljanje mreže super dobaviteljev.

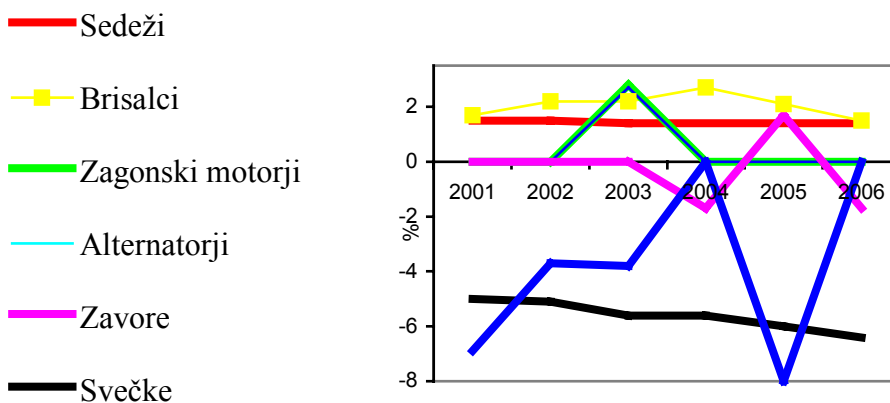
**Graf1: Stopnje rasti proizvodnje vozil za obdobje 2002 - 2006**



Vir: Automotive Cluster of Slovenia, 2002, str. 3.

Močnim spremembam rasti so manj podvržene Zahodna Evropa, Severna Amerika in Japonska, ki tudi prej niso imele močnejših stopenj rasti.

**Graf 2: Povpraševanje na trgu komponent za obdobje 2002 - 2006**



Vir: Automotive Cluster of Slovenia, 2002, str. 3.

Povpraševanje proizvajalcev avtomobilov zahteva od prvih dobaviteljev visoko inovativnost in stroškovno učinkovitost.

Na nabavno politiko proizvajalcev vpliva:

- padanje rasti prodaje;
- globalizacija;

- združevanje proizvajalcev ;
- racionalizacija virov dobav;
- ekonomsko stanje;
- modulna konstrukcija izdelkov;
- spreminjanje statusa dobaviteljev;
- zniževanje stroškov;
- zmanjševanje števila programov avtomobilskih proizvajalcev.

To se kaže na zmanjševanju števila prvih dobaviteljev, povečevanju poslovnega sodelovanja med prvimi dobavitelji z drugimi (tretjimi) dobavitelji.

Prvi dobavitelji:

- povečujejo moč in kontrolo nad dobavnimi verigami;
- vstopajo v kompleten proces razvoja;
- znižujejo stroške z medsebojno konkurenco pod-dobaviteljev;
- znižujejo stroške z dolgoročnimi nabavnimi pogodbami in kooperacijo med proizvajalci in dobavitelji;
- se preusmerjajo na določeno nišo v proizvodnji delov in sklopov za avtomobilsko industrijo.

Vse to se pa kaže na večanju pritiska na povpraševanju na druge in tretje dobavitelje.

### **3.5. NASTANEK AVTOMOBILSKEGA GROZDA SLOVENIJE**

#### **3.5.1. POTEK USTANOVITVE GOSPODARSKO INTERESNEGA ZDRUŽENJA AVTOMOBILSKEGA GROZDA SLOVENIJE**

Leta 2001 maja meseca so se pričele priprave za ustanovitev gospodarsko interesnega združenja Avtomobilskega grozda Slovenije (v nadaljevanju GIZ ACS). Pripravila se je temeljita študijska in strokovna analiza, preverjalo se je tudi interese potencialnih članov. Te aktivnosti so se zaključile novembra in 22.11.2001 je bila ustanovna skupščina ACS.

Podjetja ustanoviteljice so bila: Cimos d.d. Koper, Rotomatika<sup>4</sup> d.o.o. Idrija, Iskra mehanizmi d.d. Lipnica, EMO orodjarna d.o.o. Celje, Poslovni sistem Cimos TAM Avtomobilska industrija d.o.o. Maribor, Iskra avtoelektrika d.d. Šempeter pri Gorici, AGIS plus d.o.o. Ptuj, AET Tolmin d.o.o., Iskra ISD d.d. Kranj. Organizacije in inštitucije, ki so sodelovale pri ustanovitvi pa so bila: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za strojništvo - center za razvojna

---

<sup>4</sup> Dve članici grozda, Rotomatika in AET Tolmin, sta tudi članici holdinga Hidria, kjer že nekaj časa skupno delujejo in skupaj nastopajo na trgu. Te dve podjetji skupaj s Tomosom delujejo v Hidria Automotive Group (Tkalec, 2001, str. 34).

vrednotenja, PINT - Primorski inštitut za naravoslovne in tehnične vede Koper in Tecos - Razvojni center orodjarstva Slovenije Celje.

Takrat so bili oblikovani tudi organi grozda, ustanovljena je bila skupščina, imenovan je bil nadzorni svet in direktor.

V strateški razvoj avtomobilskega grozda je bilo vključenih 28 vodilnih managerjev sodelujočih podjetij in institucij, v projekte pa več kot 50 vodstvenih in visoko strokovnih kadrov. Za oblikovanje skupne strategije grozda pa je bila potrebna nevtralna organizacija. Vlogo le-te je prevzel Center za mednarodno konkurenčnost – CIC, z Matejo Dermastio na čelu (Križnič, 2002, str. 39). Šele ko so bili skupni interesi članic znani, so pričeli z izvajanjem skupnih projektov, katerih nosilci in izvajalci so člani.

V združenju se je delo nadaljevalo v projektih skupinah, ki so že pred ustanovitvijo GIZ, vključevale strokovnjake potencialnih članov. V upravljanju in strokovnem delu danes aktivno sodeluje osemdeset do devetdeset vodilnih in pa strokovnih delavcev sedanjih članov. Razne analize tehnološke zahtevnosti proizvodov in programov kažejo, da gre za nadpovprečne proizvodne programe in tudi za večje ekonomske rezultate v svojih podskupinah teh podjetij.

ACS je gospodarsko združenje mehanske in kovinske industrije, električne in elektronske kemične, tekstilne in transportne industrije kot tudi razvojno-raziskovalnih institucij in drugih storitvenih podjetij v dobaviteljski verigi, ki skupaj ustvarjajo in prodajajo proizvode in storitve za avtomobilsko industrijo.

### **3.5.2. CILJI IN VIZIJA ACS**

**Vizija:** ACS hoče postati sistemski dobavitelj globalnim proizvajalcem vozil na izbranih segmentih z izdelki višje stopnje sestavljenosti in dodane vrednosti (Tkalec, 2001a, str. 59).

Poleg te opredelitve vizije obstaja še različica, in sicer, da želi ACS s svojimi člani postati razvojno intenzivna in zanesljiva mreža dobaviteljev za globalne proizvajalce vozil na izbranih segmentih z izdelki višje stopnje sestavljenosti in dodane vrednosti (Puklavec, 2003, str. 25). Taka opredelitev izhaja iz odločitve podjetij, ali je njihov cilj resnično postati sistemski dobavitelj.

**Temeljni cilj pilotnega projekta** je razviti model razvoja grozda področju industrije vozil v Sloveniji (osebna vozila, gospodarska vozila, traktorji in mehanizacija) kot možno obliko sistematičnega pristopa k spodbujanju razvoja grozdov na ravni države.

**Uresničevanje temeljnega cilja pa je splet ciljev pilotnega projekta** (ACS - Automotive cluster of Slovenia, 2003):

- Pospeševanje mednarodne konkurenčnosti osrednje skupine in novih članov grozda na področju ključnih sposobnosti raziskav, razvoja, proizvodnje, trženja, logistike in managementa (učinkovitost, fleksibilnost, dobavni roki, kakovost).
- Razvoj dobaviteljskih verig za pospeševanje inovativne sposobnosti na ravni osrednje skupine in na ravni novih članov razvijajočega se grozda.
- Pospeševanje izmenjave informacij in prenosa znanja med osrednjo skupino grozda, dobavitelji, razvojnimi inštituti, univerzo in izobraževalnimi ustanovami.
- Izgradnja zaupanja in zavezanosti k doseganju skupnih ciljev osrednjih podjetij in novih članov grozda zaradi večjega medsebojnega poznavanja na področju poslovnih programov, tehnoloških in R&R zmogljivostih, proizvodnih zmogljivostih in strateških usmeritvah.
- Napredek na področju sposobnosti in zmožnosti za delovanje dobaviteljev na področju industrije vozil preko sistema delavnic in programov usposabljanja.
- Napredek na področju veščin, znanj in sposobnosti zaposlenih na področju proizvodnje, managementa, razvoja in raziskav.

**Pričakovani rezultati pilotnega projekta so (ACS - Automotive cluster of Slovenia, 2003):**

- Povečevanje pomembnosti slovenske industrije dobaviteljev industrije vozil v celotni predelovalni industriji Slovenije.
- Povečan obseg sodelovanja med podjetji, ki v direktnem sodelovanju s proizvajalci vozil in njihovimi prvimi dobavitelji ustvarijo pretežni del realizacije in imajo status razvojnih dobaviteljev ter med podjetji, ki na izvoznih trgih industrije vozil plasirajo izdelke nižje dodane vrednosti ali svoje poslovanje pospešeno diverzificirajo na področje industrije vozil.
- Povečana sposobnost prodora slovenskih podjetij na tuje trge preko izdelkov večje dodane vrednosti.
- Povečevanje učinkovitosti poslovnih procesov v podjetjih, ki delujejo oz. bi lahko delovali v sistemu dobaviteljskih verig v Sloveniji industrije dobaviteljev vozil.
- Pospešena specializacija okrog osrednje tehnologije/izdelka v skladu s tehnološkimi, kadrovske in finančnimi potenciali podjetij vzdolž verige vrednosti.
- Intenziviranje sodelovanja med univerzo, inštituti in podjetji.
- Spodbujen študij na področjih pomembnih za razvoj panoge (strojništvo, elektrotehnika, računalništvo).
- Povečan ugled slovenske industrije dobaviteljev industrije vozil kot uglednega in zato zelenega partnerja v internacionalnem sistemu industrije vozil.

### **3.5.3. DELOVANJE ACS**

Avtomobilski grozd Slovenije je gospodarsko interesno združenje osnovano na ekonomskih interesih članov avtomobilskih dobaviteljev. Člani skupine in njihovi partnerji v verigi

vrednosti in znanja med seboj sodelujejo, izmenjujejo koristne informacije, razvijajo in iščejo nove priložnosti na trgu in s skupnimi raziskavami in razvojem ustvarjajo višjo dodano vrednost. Grozd svojim članom nudi podporo pri integraciji v globalno avtomobilsko industrijo in posledično pri izboljšavi njihovih asortimanov proizvodov in storitev.

#### **Vloga in delovanje ACS (Avtomotive cluster of Slovenia, 2002):**

- Stopnjuje oziroma povečuje zmožnost učinkovitejše komunikacije med člani skupine, ki proizvajajo komponente, module in sisteme za prvo gradnjo osebnih, gospodarskih in specialnih motornih vozil ter za poprodajne aktivnosti.
- Vzpodbuja raziskave in razvoj kompleksnejših izdelkov in sistemov z višjo dodano vrednostjo.
- Člane skupine oskrbuje s pomembnimi povezavami med njimi, podpira in omogoča sinergijske učinke med dobavitelji strojev in orodij, med proizvodnjo, oblikovanjem, logistiko in drugimi potrebnimi storitvami.
- Pospešuje medsebojne aktivnosti s ciljem izboljšanja izdelkov in skupne dejavnosti na področju raziskav in razvoja, proizvodnje, kakovosti in s tem doseganja in ohranitve poslovne odličnosti.
- Zbira informacije o dogajanjih v industriji motornih vozil in v dobaviteljski avtomobilski dejavnosti ter jih posreduje članom.
- Vzpostavlja, razvija in vzdržuje informacijsko, izobraževalno, raziskovalno razvojno in drugo infrastrukturo za potrebe članov.
- Zastopa interese svojih članov in promovira njihovo dejavnost doma in v tujini.
- Spremlja sistemska, pravna in ekonomska vprašanja dejavnosti ter predlaga ustrezne ukrepe za izboljšanje ekonomskega okolja ter za prilagajanje članov stalnim razvojnim izzivom avtomobilske industrije.

ACS je medpodjetniško poslovno in razvojno sodelovanje, pri katerem sodelujejo vsi člani. Takoj po ustanovitvi je bila vzpostavljena osrednja komunikacijska točka, to je pisarna grozda trenutno z dvema zaposlenima. Pisarna je opremljena z osnovno komunikacijsko opremo za koordiniranje skupnih aktivnosti. Veliko časa so posvetili izgradnji infrastrukture, ves čas pa so v ospredju prizadevanja za koordinirano delo na skupnih projektih ob operativnem sodelovanju na področju novih proizvodov. Ob sodelovanju takega števila komplementarnih podjetij lahko sledijo svojemu skupnemu ključnemu cilju, in sicer ustvarjanju kompleksnejših proizvodov z višjo dodano vrednostjo. Da podjetja lahko najboljše izkoristijo priložnosti trga, mora biti vrsto drugih stvari zagotovljenih. Tako je precej časa namenjeno informatiki, medsebojni komunikaciji in organizaciji srečanj strokovnih organov. Ugotovljene in popisane so bile tudi kapacitete laboratorijev na področju raziskav, razvoja in kakovosti z namenom medsebojne uporabnosti teh zmogljivosti. Tako se lažje koordinira tudi skupna nabava nove opreme in potrebnih orodij za nemotene raziskave in razvoj. Podjetja so se za skupno nabavo v manjšem obsegu že odločila in vidni določeni rezultati so kar spodbudni. Tukaj so že sedaj vidni sinergijski učinki. Maja leta 2002 so podjetja pričela tudi s skupnim



izobraževanjem. Teme so največ posvečene področju dobaviteljske avtomobilske industrije, področju certifikacije, znanj in zahtev po visoki kakovosti ter področju organizacije. Izobraževanje, ki poteka v raznih delavnicah in obliki seminarjev, je poleg specialnim, strokovnim področjem namenjeno tudi managementu in drugim tehnikam, ki so zanimive za hitrejši napredek v dobaviteljski avtomobilski industriji.

Istočasno poteka tudi projekt kakovosti in poslovne odličnosti. Prva naloga tega projekta je zagotoviti priročnik za dobavitelje, kjer skušajo z višjo kakovostjo dobaviteljskega kroga olajšati delo in vlogo svojih vodilnih izvoznikov avtomobilskih komponent, sistemov in modulov.

#### **3.5.4. PRISTOP NOVIH PODJETIJ V ACS**

V začetku julija so na zasedanju skupščine sprejeli osem novih članov (Slovenski Avtomobilski grozd, 2002). Nova sprejeta podjetja so: Semikron d.o.o. Trbovlje, Polycom d.o.o. Poljane nad Škofjo Loko, Domel d.d. Železniki, Tovarna vozil Maribor d.o.o. Maribor, Liv Plastika d.o.o. Postojna, TBP d.d. Lenart, DIFA d.o.o. Škofja Loka in Inexa Štore d.o.o. Štore. Na zadnjem zasedanju skupščine v decembru pa so sprejeli še pet gospodarskih družb: Vesna d.d. Maribor, Resistec UPR d.o.o. Kostanjevica na Krki, ROTO d.o.o. Murska Sobota, Plastika d.o.o. Kamnik in Kovinoplastika LOŽ d.d. Stari trg pri Ložu in dve izobraževalni inštituciji: Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko in Fakulteto za strojništvo Maribor.

Z njihovimi programi, ki so deloma komplementarni, naj bi obogatili skupno ponudbo in ponudile bi se nove priložnosti za sodelovanje na skupnih projektih.

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

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

V avtomobilski industriji je zelo velika konkurenca. Za konkurenčen nastop podjetij je potrebno veliko napora in dela, izjemna kakovost in dobra organiziranost in pa seveda združen nastop podjetij oziroma same industrijske regije.

Podjetja – članice morajo redno plačevati prispevek za poslovanje za letno obdobje, ki znaša (ACS - Automotive cluster of Slovenia, 2003):

- 2000 EUR za velike gospodarske družbe;
- 1000 EUR za srednje gospodarske družbe;
- 500 EUR za male gospodarske družbe, znanstvene in razvojno raziskovalne organizacije in druge podporne organizacije, ne glede na njihovo velikost, in za fizične osebe.

Ob vstopu v grozd mora gospodarska družba plačati enkratno pristopnino, ki znaša 2,5 zneska letne članarine. Prav tako se mora podjetje obvezati, da bo izpolnjevalo dodatne finančne obveznosti za skupne infrastrukturne projekte oziroma razvojne aktivnosti, ki jih sprejme skupščina v letnem programu dela in finančnem načrtu.

### **3.5.5. NOSILNI PROGRAMI ACS IN NJIHOV VPLIV NA OBLIKOVANJE PODOBE GROZDA V PRIHODNOSTI**

Na oblikovanje podobe grozda so zelo vplivali tudi projekti, ki so v času oblikovanja grozda potekali in še vedno potekajo. Projekti so med seboj povezani in prispevajo pomemben del k oblikovanju ciljne strukture grozda.

V okviru strateškega projekta potekajo ključne aktivnosti razvoja grozda: vzpostavitev delovanja pisarne grozda in s tem vzpostavitev osrednje komunikacijske točke grozda, razvoj notranje organizacije, spremljanje napredka projekta, vključevanje novih članov, vzpostavljanje dialoga z organi ekonomskega okolja ter državnimi organi in drugo. Poleg tega glavnega strateškega projekta, potekajo istočasno še drugi razvojni projekti:

#### **➤ Promocija:**

Podjetja v okviru grozda na trgu nastopajo skupaj kot celota, tako se bodo udeleževala tudi sejmov. Za svojo večjo prepoznavnost bo grozd poleg časopisnih objav uporabil tudi internetno oglaševanje in spletno stran. Novembra 2002 so se predstavniki grozda udeležili tudi Foruma dobaviteljev avtomobilске industrije, kjer so svoj projekt predstavili večjim udeležencem. Ta dogodek se je odvijal na tromeji Švice, Nemčije in Avstrije.

Projektna skupina je zadolžena za pripravo informativnega gradiva o industriji dobaviteljev avtomobilске industriji. Poleg tega je potrebno oblikovati predstavitveni katalog ponudbe proizvodov in storitev članov grozda na spletni strani in v tiskani obliki za potrebe predstavljanja skupne ponudbe proizvajalcem motornih vozil. Skrbi tudi za vzpostavljanje in vzdrževanje stikov in izmenjave strokovnih informacij z nacionalnimi združenji in

regionalnimi grozdi bližnjih sosednjih držav. Pripraviti mora program promocije za pospeševanje prodaje na ravni GIZ ACS.

S skupnim trženjem in promocijo naj bi ACS prispeval k povprečni rasti prodaje na zaposlenega pri članih iz povprečnih 5,4% za preteklo triletno povprečje, na rast 8% letno. Prav tako pričakujejo tudi rast letnega BDP na zaposlenega, in sicer iz povprečno letne rasti 6,25%, za preteklo triletno obdobje, na letno rast 9% (Puklavec, 2003, str. 13).

➤ **Identifikacija RR projektov in dobaviteljske verige;**

Podjetja morajo neprestano identificirati oziroma podajati svoje predloge za raziskovalno razvojne projekte. S temi predlogi se je tudi grozd kot celota letos prijavil na javni razpis za dodeljevanje razvojnih spodbud na Ministrstvo za gospodarstvo. Podjetja morajo sprejeti pravila igre na področju skupnih razvojno-raziskovalnih projektov in te projekte tudi identificirati

➤ **Skupna RR in kakovostna infrastruktura;**

Skladno z drugimi projekti se razvija tudi infrastruktura, ki naj bi bila do konca leta 2002 že zgrajena.

Cilji in poslanstvo te projektne skupine so (ACS - Automotive cluster of Slovenia, 2003):

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

➤ **Usposabljanje in izobraževanje;**

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

Delo projektne skupine je temeljilo na raziskavah potreb članov grozda po usposabljanju, ki jih je skupina izvedla leta 2001. Nakazane potrebe so pokazale zanimanje za 30 tematskih sklopov z 2050 udeleženci izobraževanja (ACS, 2003). Izobraževanja in usposabljanja so potekala v terminih šolskega leta v odvisnosti od možnosti izvajalcev. Tako je bil prvi del organiziran v obdobju med 15.06. in 15.08.2002, drugi del pa med 01.09. in 15.12.2002.

Sodelujoči člani in vključena podjetja so prikazala velik interes za sodelovanje in tudi organizacijsko in materialno pomoč, vendar pa obseg nakazanih potreb, ki se bodo še

povečevale z vključevanjem novih podjetij v grozd, močno presega volonterske zmožnosti projektne skupine. Podjetja pričakujejo veliko pomoč s strani GIZ ACS in njene pisarne, pa tudi od zunanjih izobraževalnih institucij. Velik podporni potencial pa predstavljajo tudi raziskovalne institucije, vključene v grozd, kot so Univerza v Ljubljani - Fakulteta za strojništvo, TECOS in PINT.

Delo projektne skupine je tako osredotočeno predvsem na ugotavljanje konkretnih potreb članov grozda, njihovih dobaviteljev in ostalih projektov, oblikovanje vsebine izobraževanja, samo izvajanje pa je prepuščeno drugim izvajalcem. Za izvajanje aktivnosti skupina ni načrtovala posebnih investicij. Za svoje delo potrebuje predvsem informacijski sistem, ki ga pričakuje s strani projekta, ki je v grozdu zadolžen za informacijsko podporo.

Skupno planirano izobraževanje je razdeljeno na štiri skupine glede na vsebino izobraževanja (ACS - Automotive cluster of Slovenia, 2003):

- izobraževanje in usposabljanje na področjih, specifičnih za avtomobilsko industrijo (standard kakovosti ISO 9001/2, standard ISO 14001, standard Vlagatelji v ljudi, proces nenehnih izboljšav - KAIZEN, metoda 20 ključev, 6 SIGMA, standard VDA 6.1, standard QS 9000, standard ISO TS 16949, FMEA, SPC, PPAP potrditev proizvodnje, analiza merskega sistema MSA in ostalo);
- izobraževanje in usposabljanje na področjih, potrebnih za funkcioniranje grozda in ostalih projektnih skupin ("project management", več informacij o grozdu, virtualna podjetja, EDI povezave in ostalo);
- splošne strokovne teme (tuji jeziki, priprava poslovnega načrta, managerska znanja, komuniciranje, vodenje, motivacija, trženje, nabavni procesi);
- specializirana strokovna področja (strojništvo, konstrukcija, tehnologija, energetika, elektrotehnika in energetika, hidravlika, elektronika in avtomatizacija, krmiljenje, motorji, informatika in ostalo).

Leta 2002 je bilo planirano število izobraževalnih ur po vseh štirih sklopih izobraževanj 46.574 ur, planirano število prijavljenih udeležencev na izobraževanje v okviru grozda pa je bilo 2289 po vseh štirih vsebinah.

➤ **Kakovost in poslovna odličnost;**

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

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

- Izdelava skupnega Priročnika za dobavitelje; z ustrežanjem zahtevam tega priročnika je podjetje lahko dobavitelj vsem članicam grozda. Priročnik bo omogočal skupno

izobraževanje dobaviteljev ter olajšal in pocenil izdelavo programske opreme (software-a) za spremljanje kakovosti dobaviteljev.

- Identifikacija potrebnih znanj s področja kakovosti in poslovne odličnosti.
- Izdelava seznama zahtev in potrebnih dokumentov za posamezne faze razvojnih projektov grozda, le ti bodo tako imeli izdelane dosjeje razvoja izdelka, kot jih zahteva avtomobilska industrija in s tem bo zagotovljena kakovost končnega novega izdelka.
- Samoocena podjetij v grozdu; nekatera podjetja že sodelujejo pri samoocenjevanju v okviru Slovenske nagrade za poslovno odličnost. Eden izmed strateških ciljev ACS je tudi doseganje po EFQM modelu poslovne odličnosti nad 350 točk za 50% članov. Letno pa med finalisti slovenske nagrade za poslovno odličnost imeti vsaj enega člana (Puklavec, 2003, str. 13).
- "Benchmarking" podjetij v grozdu; potrebna je nenehna primerjava pristopov in rezultatov med podjetji z namenom postati odlično podjetje v evropskem merilu.
- Identifikacija potrebne programske opreme za podporo kakovosti in poslovne odličnosti. Vse večje zahteve standardov kakovosti po sistematično urejenem sistemu kakovosti kažejo na potrebo po uporabi take programske opreme, s katero bi si podjetja olajšala delo. Dolgoročne koristi so seznam programov, ki ustrezajo zahtevam avtomobilske industrije, doseganje nižjih cen pri ponudnikih rešitev zaradi nabave večjega števila paketov, nižja cena izobraževanja in večje možnosti izmenjave znanja pri uporabi skupnih rešitev.

➤ **Informatika;**

Ta projekt zagotavlja infrastrukturne pogoje za delovanje grozda z vzpostavitvijo mreže med člani, drugimi posredno ali neposredno vključenimi organizacijami in širšo javnostjo. V ta projekt je vključeno oblikovanje baze podatkov o razpoložljivih tehnologijah pri članih, za avtomobilsko dobaviteljsko industrijo zanimivih tehnologij, o ponudbi orodij, strojev in naprav za potrebe avtomobilske dobaviteljske industrije. Prav tako je vključeno oblikovanje baze in povezovanje z obstoječimi bazami podatkov o slovenskih znanstvenih, raziskovalnih in strokovnih ter svetovalnih institucijah. Skupina projekta je zadolžena tudi za vzdrževanje baze podatkov o možnosti koriščenja skupne RR opreme in opreme za kakovost. Poleg teh aktivnosti, želijo na portalu čimprej odpreti bazo inovativnih procesov, identifikacijo novih razvojnih projektov in drugo. Potrebno je tudi vzdrževati podatke o dobaviteljski mreži za proizvodnjo in storitve. Podjetjem članicam grozda bo omogočen tudi dostop do strokovnih knjižnic v Sloveniji, primer je povezava podjetja Cimos s Centralno ekonomsko knjižnico v Ljubljani.

Vsi programi delujejo z namenom izgraditve infrastrukture grozda, olajšanja komunikacije med člani, da bi se med seboj dobro poznali in medsebojno izmenjavali svoje sposobnosti, svoje karakteristike. S skupno nabavo relativno drage kontrolne razvojne opreme skušajo podjetja povečati racionalizacijo na tem področju. Prizadevajo si tudi, da bi pritegnila nove raziskovalne organizacije. Do sedaj so v grozdu včlanjene tri razvojno-raziskovalne organizacije, ki lahko s svojim znanjem, izkušnjami in strokovnjaki prispevajo k ustvarjanju

novega znanja. Ves čas poskušajo odpirati možnosti tudi malim podjetjem, da bi tudi ta skupno delovala na razvojnih projektih. Julija meseca sta bili med novimi sprejetimi podjetji tudi dve mali podjetji.

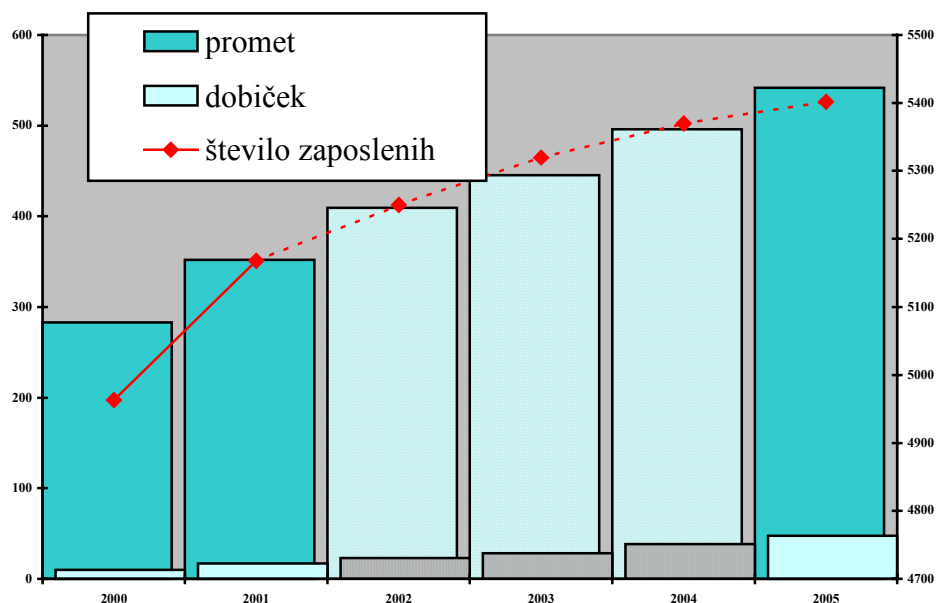
Ključna usmeritev teh podjetij pa je prizadevanje za izdelovanje novih programov zahtevnejših proizvodov z višjo dodano vrednostjo. Vsi direktorji podjetij tvorijo strokovni svet, ki bo relativno pogosto obravnaval strategije in možnosti medsebojnega delovanja.

**Tabela 3: Prikaz napovedi za rast določenih kategorij podjetij ACS do leta 2005**

N	Kategorija	2000	2001	2005
1.	Število zaposlenih	4,963	5,168	5,402
2.	Promet (mio €)	283	352	542
3.	Neto dobiček (mio €)	9.7	16.9	47.5
4.	Investicije (mio €)	36.3	49.1	59.3
5.	Delež izvoza (%)	72%	72%	72%
6.	Prodaja na zaposlenega (000 €)	56.8	68	100.2
7.	Delež rasti prodaje (%)	10%	13%	15%
8.	Število proizvodnih obratov	23	23	29
9.	Izkoriščenost proizvodne zmogljivosti (%)	73%	77%	88%

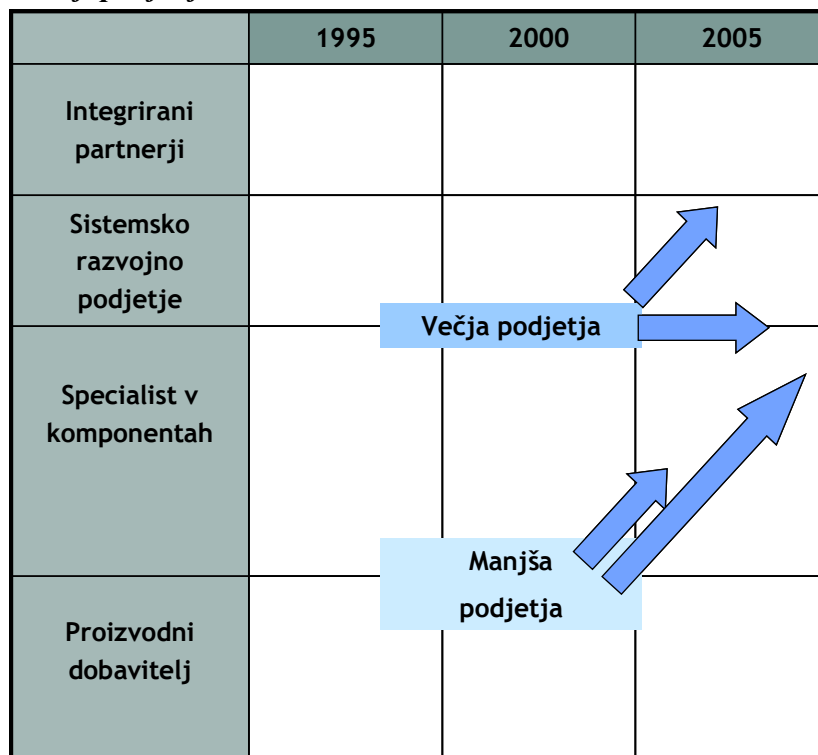
Vir: Avtomotive cluster of Slovenia, 2002, str. 24.

**Graf 3: Prikaz rasti prometa, dobička in števila zaposlenih podjetij ACS do leta 2005**



Vir: Avtomotive cluster of Slovenia, 2002, str. 25.

**Graf 4: Strateški cilji podjetij ACS**



Vir: Automotive cluster of Slovenia, 2002, str. 25

### 3.6. PROIZVODNA PODJETJA AVTOMOBILSKEGA GROZDA SLOVENIJE

**Tabela 4: Prikaz proizvodnih podjetij in njihovih prodajno proizvodnih programov ter vrste pridobljenih certifikatov**

<p><b>AET TOLMIN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1955</li> <li>• veliko podjetje s 330 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodni program električne opreme za stroje in vozila, kot so magnetni vztrajniki, deli iz keramike, komponente za dizel motorje.</p> <p>Je nosilec razvoja na področju komponent in sistemov za hladen start dizel motorjev.</p>	<p>Pridobljen certifikat kakovosti ISO 9001.</p>
<p><b>AGIS PLUS</b></p> <p>Tovarna avtomobilske opreme d.o.o.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1955</li> <li>• veliko podjetje s 330 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Je sistemski in razvojni dobavitelj avtomobilske industrije na področju delov in opreme.</p> <p>Program lastnih izdelkov:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vozniški sedeži in sedežni mehanizmi,</li> <li>• mehanizmi za dviganje stekel,</li> <li>• zaporni elementi (kljuge, ključavnice),</li> <li>• ogledala in drugi deli.</li> </ul>	<p>Pridobljen certifikat ISO 9001, sedaj pa so v fazi pridobivanja TS 16949.</p>

<p><b>CIMOS d.d.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1972</li> <li>• je veliko podjetje s 1290 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Razvojno prodajno proizvodni program različnih sklopov izdelkov za prvo vgradnjo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• pomožni zavorni sistemi,</li> <li>• pedalni sklopi,</li> <li>• pretični mehanizmi,</li> <li>• deli motorja,</li> <li>• deli karoserije.</li> </ul>	<p>Pridobljeni certifikati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• certifikat ISO 9001 in VDA 6.1,</li> <li>• QS 9000 certifikat,</li> <li>• Fordovo priznanje Q1,</li> <li>• certifikat ISO 14001,</li> <li>• certifikat TS 16949.</li> </ul>
<p><b>EMO ORODJARNA d.o.o.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1991</li> <li>• srednje veliko podjetje s 130 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodni program izdelave orodij za avtomobilsko industrijo in izdelavo prototipov. Je nosilec razvoja tehnologij za izdelavo orodij in prototipov.</p>	<p>Pridobljena certifikata ISO 9001 in VDA 6.4</p>
<p><b>ISKRA Avtoelektrika d.d.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1960</li> <li>• je veliko podjetje z 2010 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodni program zaganjalnikov, alternatorjev, istosmernih električnih motorjev, impulznih kontrolerjev, vžigalnih tuljav in drugo.</p>	<p>Pridobljena certifikata ISO 9001 in QS 9000.</p>
<p><b>ISKRA ISD d.d.</b> Industrija sestavnih delov</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1946</li> <li>• veliko podjetje s 330 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodni program preciznih sestavnih delov izdelanih iz tlačnega brizganaj plastike in aluminijevih legur, elektro galvansko obdelanih delov izdelava orodij.</p>	<p>Pridobljen certifikat kakovosti ISO 9001.</p>
<p><b>MEHANIZMI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1956</li> <li>• veliko podjetje s 350 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodni program komponent finomehanike in elektromehanike, kot so majhni sinhronski in koračni motorji, regulatorji ogledal in glavnih luči, nosilci in vložki luči, hidravlična stikala in varovalke, razne oblike ključavnic, senzorjev in tipal, elektronsko mehanski sistemi prikazovalnikov in ostalo.</p>	<p>Pridobljeni certifikati ISO 9001, VDA 6.1 in ISO 14001.</p>



<p><b>PS CIMOS TAM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 2001</li> <li>• veliko podjetje s 310 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodnim programom dvižnih gonilnih gredi, srednje krmilnih gredi, menjalnikov, prenosnih tuljav, zavor in mehanskega krmiljenja.</p>	<p>Pridobljen certifikat kakovosti ISO 9001</p>
<p><b>ROTOMATIKA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1971</li> <li>• veliko podjetje z 800 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodnim programom specialnih in kapacitativnih električnih motorjev, lamel, tlačno litih rotorjev, tlačnih ulitkov ventilatorjev in pogonskih koles.</p>	<p>Pridobljena certifikata ISO 9001 in ISO 14001.</p>
<p><b>SEMIKRON</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1989</li> <li>• srednje veliko podjetje s 160 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodnim programom trojnih vzbudnih diod, linijskih usmerniških mostičkov, dvojnih usmerniških linijskih mostičkov, trifaznih mostičkov, visoko napetostnih diod, silicijevih čipov in ostalo.</p>	<p>Pridobljen certifikat kakovosti ISO 9001</p>
<p><b>TBP</b> Tovarna bovdenov in plastike</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1971</li> <li>• srednje veliko podjetje s 382 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodnim programom bovdenških kablov, žičnih mehanizmov za kable, bovdenških kablov za ročne zavore, bovdenških kablov za odpiranje zraku na motorju in ostalo.</p> <p>Proizvodni program je razdeljen na dve glavni dejavnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• proizvodnja delov in pribora za motorna vozila, motorna kolesa in kmetijske stroje - jeklene pletenice (jeklene pletene žice in vrvi), žične cevi (bovdni), razni kovinski deli s skupno komercialno mednarodno oznako bovden potegi;</li> <li>• proizvodnja PVC folije in embalaže iz plastičnih mas.</li> </ul>	<p>Pridobljeni certifikati ISO 9001, TS 16949 in ISO 14001.</p>

<p><b>LIV PLASTIKA, d.o.o.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1999</li> <li>• srednje veliko podjetje s 325 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Njihov proizvodni program se deli na tri dele, in sicer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• čistilna tehnika: razni sesalniki in pribor za sesalnike;</li> <li>• sanitarni program: WC splakovalniki in sifoni;</li> <li>• kooperacijske storitve: posamezni plastični izdelki za potrebe avtomobilske industrije.</li> </ul>	<p>Pridobljena certifikata ISO 9001 in ISO 14001.</p>
<p><b>POLYCOM</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1999</li> <li>• malo podjetje s 50 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodni program plastičnih delov za avtomobilsko industrijo.</p>	<p>Pridobljeni certifikati: ISO 9001, TS 16949 in ISO 14001.</p>
<p><b>DOMEL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1946</li> <li>• veliko podjetje z 970 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodnim programom sesalnih enot za mokro in suho sesanje, kolektorskih motorjev, asinhronskih motorjev, elektromotorjev s permanentnimi magneti, elektronsko komutiranih motorjev, elektronike, krmilij, orodij in naprav.</p>	<p>Pridobljeni certifikati: ISO 9001, VDA 6.1 IN QS 9000.</p>
<p><b>DIFA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1991</li> <li>• malo podjetje s 25 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodni program tlačnega litja in obdelave ulitkov.</p>	<p>Pridobljena certifikata ISO 9001 in TS 16949.</p>
<p><b>INEXA ŠTORE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1997: Slovenske železarne - Jeklo Štore</li> <li>• leta 1999: Inexa Štore</li> <li>• veliko podjetje s 505 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodni program:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vzmetna jekla; oskrbuje vodilne evropske proizvajalce listnih vzmeti za tovorna in druga gospodarska vozila;</li> <li>• jekla za kovanje; je dobavitelj kovaški industriji, ki izdeluje odkovke za uporabo v avtomobilski industriji (njihov največji domačo odjemalec je podjetje Unior, d.d.);</li> <li>• inženirska jekla.</li> </ul>	<p>Pridobljen certifikat ISO 9001.</p>

<p><b>TOVARNA VOZIL MARIBOR d.o.o.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 2001</li> <li>• srednje veliko podjetje s 180 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodni program avtobusov, tovornjakov in traktorjev.</p>	<p>Pridobljen certifikat TS 16949.</p>
<p><b>VESNA d.d.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1923</li> <li>• srednje veliko podjetje z 270 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodni program svinčevih zagonskih akumulatorjev kapacitete od 35Ah do 200Ah in ventilsko regularnih hermetičnih svinčevih akumulatorjev.</p>	<p>Pridobljen certifikat ISO 9001.</p>
<p><b>ROTO d.o.o.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1990</li> <li>• srednje veliko podjetje z 80 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodni program vgradnih delov in polizdelkov za avtomobilsko industrijo: rezervoarji za gorivo in druge tekočine, zaboji za orodje, blatniki, armaturne plošče in ohišja za platišča.</p>	<p>Pridobljen certifikat ISO 9001.</p>
<p><b>KOVINOPLASTIKA LOŽ d.d.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1954</li> <li>• veliko podjetje z 1200 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodni program jeklenih komponent, galvanskih zaščit, odlitkov in razvoj tehnološke opreme za proizvodnjo.</p>	<p>Pridobljen certifikat ISO 9001.</p>
<p><b>RESISTEC UPR d.o.o.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 1995</li> <li>• srednje veliko podjetje z 258 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodni program tuljav.</p>	

<p><b>PLASTIKA d.o.o.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustanovljeno leta 2001</li> <li>• srednje veliko podjetje z 78 zaposlenimi</li> </ul>	<p>Prodajno proizvodni program plastičnih izdelkov za zaščito notranjosti avtomobila (sedeži, tla).</p>	<p>Pridobljen certifikat ISO 9001.</p>
--	---	--

Vir: ACS, 2003.

## SKLEP

Nova oblika pridobivanja konkurenčne prednosti so v današnjem dinamičnem svetu prav grozdi. Za njih ne poznamo samo ene opredelitve, saj je to dinamičen stvar, oblika združenja sorodnih in komplementarnih poslovnih dejavnosti, katerih končni cilj je povečevanje konkurenčne sposobnosti povezanih podjetij.

Vzroki za nastanek take oblike združenj so različni, vendar se med seboj lahko prepletajo. To so: zgodovinske okoliščine in izkušnje, nenavadno zahtevnejše povpraševanje, obstoj dobaviteljev in povezanih industrij, inovativna podjetja in naključni dogodek. S svojo politiko grozdenja prispevajo k pozitivnim učinkom: omogočan je boljši dostop do delovne sile in dobaviteljev, lažji dostop do specializiranih informacij, komplementarnost izdelkov, lažji dostop do institucij in javnih dobrin, merjenje učinkovitosti in uspešnosti izvajanja posameznih aktivnosti je enostavnejše. Poleg teh učinkov grozdenja, pa take oblike združenj zelo prispevajo tudi k stalnim inovacijam, saj so le te nujno potrebne, da podjetje v tako dinamičnem svetu ohranja in povečuje svojo konkurenčnost.

Politika grozdenja v nasprotju z tradicionalno industrijsko politiko temelji na rasti in produktivnosti, na katero vplivajo notranje povezave in pretoki znanja, tehnologije, informacije v grozdih. Teorija grozdenja opozarja na nujnost po odpiranju lokalnega trga. V državah OECD razlikujemo štiri modele politike grozdenja: model nacionalnih prednosti, model politike spodbujanja povezovanja majhnih in srednje velikih podjetij, pristop regionalnega razvoja grozdov in politika grozdenja z namenom izboljšanja odnosov med industrijo in raziskovanjem.

V okviru "Strategije povečevanja konkurenčne sposobnosti slovenske industrije" sprejete leta 1996 je leta 1999 Ministrstvo za gospodarske dejavnosti naročilo raziskavo o možnostih razvoja in ustanovitve grozda v Sloveniji. Rezultati analiz, v katere je bilo vključenih 1700 podjetij, so bili sledeči: medpodjetniške povezave so relativno šibke, potrebna infrastruktura je bila šele v nastajanju, vendar pa bi vsaj na devetih področjih bilo možno razviti grozd. MG je na podlagi teh rezultatov v okviru politike grozdenja izbralo pristop "od spodaj navzgor" in

se odločilo za razvoj treh grozdov v okviru pilotnih projektov: avtomobilski, transportni in orodjarski.

Za sodelovanje pri grozdu, morajo podjetja izpolnjevati določene kriterije, in sicer: utemeljeni interes, kriterij kritične mase in sodelovanje podjetij z institucijami znanja. Podjetja se v grozdu povezujejo na tistih področjih, kjer pričakujejo, da bodo s skupnim sodelovanjem lahko dosegla večje učinke. To so: skupne naložbe v razvoj, kadrovsko povezovanje, razvoj produktov in storitev, potencialne nove zaposlitve, nova podjetja, ki iz tega izhajajo in razvoj lastnega trga dela. V grozdu ne sodelujejo samo podjetja, temveč tudi svetovalne in izobraževalne organizacije, druge podporne organizacije in država, ki pri oblikovanju grozda deluje kot spodbujevalec sprememb. Poleg Ministrstva za gospodarske dejavnosti je zaželeno sodelovanje tudi drugih ministrstev, in sicer: Ministrstva za šolstvo, znanost in šport, Ministrstva za zunanje zadeve, Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve, Ministrstva za okolje, prostor in energijo ter Ministrstva za finance.

Ustanovitev avtomobilskega grozda je 22.11.2001. podprlo devet gospodarskih družb in tri inštitucije znanja, sedaj pa sestavlja grozd že 27 članic. V strateški razvoj grozda je bilo vključenih 28 vodilnih managerjev, oblikovanje skupne strategije pa je vodil Center za mednarodno konkurenčnost. ACS želi postati razvojno intenzivna in zanesljiva mreža dobaviteljev za globalne proizvajalce vozil na izbranih segmentih z izdelki višje stopnje sestavljenosti in dodane vrednosti. V okviru strateškega projekta potekajo tudi ključne aktivnosti razvoja grozda: vzpostavitev delovanja pisarne grozda in s tem vzpostavitev osrednje komunikacijske točke grozda, razvoj notranje organizacije, spremljanje napredka projekta, vključevanje novih članov, vzpostavljanje dialoga z organi ekonomskega okolja ter državnimi organi. Poleg strateškega projekta, potekajo istočasno še drugi razvojni projekti: promocija, identifikacija RR projektov in dobaviteljske verige, skupna RR in kakovostna infrastruktura, usposabljanje in izobraževanje, kakovost in poslovna odličnost in projekt informatike.

Vzpostavitev take oblike združenja je bila za slovensko avtomobilsko nujno potrebna, saj se bodo podjetja le s skupnimi razvojno raziskovalnimi potenciali uspela obdržati v tako hitro se spreminjajoči svetovni avtomobilski industriji. Potrebno pa bo še veliko časa, da bo projekt zaživel, saj pomanjkanje interesa vodilnega kadra in nesodelovanje drugih ministrstev še upočasnjuje združevanje.

## LITERATURA

1. Dermastia Mateja: Grozdi-priložnost slovenskih podjetij?. Podjetnik, Ljubljana, 2000, 6, str. 12-15.
2. Drevenšek Mojca: Brez zaupanja ni grozda. Iteo relacije, Ljubljana, 2001, 12, str. 7-9.
3. Drevenšek Mojca: Grozdi: Ni receptov, so pa uspehi. Iteo relacije, Ljubljana, 2002, 3, str. 8-9.
4. Drevenšek Mojca: Strategija Grozdov. Iteo relacije, Ljubljana, 2001, 3, str. 10-12.
5. Hoen Alexs: In reply Cluster policy and research: sworn enemies? [URL:<http://www.cpb.ne/ne/cpbreport/2001-2/s4-3.pdf>], december 2002.
6. Holzschlag Gerd: The Styrian automobile cluster. Workshop report, Graz, 1996, 21-22.11.1996, str. 32-40.
7. Križnič Andreja: Prvi trije grozdi kažejo na dober letnik. Manager, Ljubljana, 2002, 2, str. 39.
8. Lacić Marjan: Znanje jim je skupna moč. Dnevnik, Ljubljana, 2001, 21.12.2001, str. 1.
9. Nidorfer Matjaž: Grozdenje pospešuje gospodarski razcvet. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 20.05.2000, str. 20.
10. Nidorfer Matjaž: Nastajajo prvi trije grozdi. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 4, str. 24.
11. Nidorfer Matjaž: Z grozdi do večje konkurenčnosti. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1999, 49, str. 40.
12. Planinc Damjan: Moč podjetniških grozdov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 25, str. 94.
13. Porter Michael E.: Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, Boston, 76 (1998), 6, str. 77-90.
14. Porter Michael E.: The Competitive Advantage of Nations. London: The Macmillan Press LTD, 1990. 833 str.
15. Puklavec Janko: Strategija razvoja GIZ ACS. GIZ ACS, Ljubljana, 2003, str. 18.
16. Ratajec Petra: Mednarodno o lokalnih partnerstvih. Iteo relacije, Ljubljana, 2002, 3, str. 10-11.
17. Tkalec Robert: Grozd začenja zoreti. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2001, 50, str. 59.
18. Tkalec Robert, Urbanija Anamarija: Smo zreli za »pametni« avto?. Ljubljana, Gospodarski vestnik, 2001, 42, str. 34.
19. Zagorac Željka: Povezovanje z višjo dodano vrednostjo. Finance, Ljubljana, 2001, 41, str. 26.

## VIRI

1. AC – avtomobilski grozd v Avstriji, predstavitev, 2001.
2. ACS – Automotive cluster of Slovenia, predstavitev, 2003.
3. Acstyria. [URL:[http://www.acstyria.com/english/autocluster\\_leitbild.htm](http://www.acstyria.com/english/autocluster_leitbild.htm)], 20.1.2003.
4. AET Tolmin. [URL:<http://www.aet.si>], 27.10.2002.

5. AGIS Plus. [URL:<http://www.agis-plus.si>], 27.10.2002.
6. Automobil AC cluster. [URL:<http://www.automobil-cluster.at>], 20.1.2003.
7. Automotive Cluster of Slovenia, predstavitev, 2002. 30 str.
8. Basque country automotive industry. [URL:<http://www.acicae.es>], 20.1.2003.
9. Boosting Innovation: The Cluster Approach. Paris:OECD, 1999. 427 str.
10. CIMOS. [URL:<http://www.cimos.si>], 27.10.2002.
11. CONFAPI - proposte per la crisi dell'industria automobilistica italiana e dell'indotto. [URL:[http://confapi.org/fiat\\_confapi.htm](http://confapi.org/fiat_confapi.htm)], 15.10.2002.
12. Difa. [URL:<http://www.difa.si>], 27.10.2002.
13. Domel. [URL:<http://www.domel.si>], 27.10.2002.
14. Inexa Štore. [URL:<http://www.inexa-store.si> ], 27.10.2002.
15. Iskra Avtoelektrika. [URL:<http://www.iskra-ae.com>], 27.10.2002.
16. Iskra Mehanizmi. [URL:<http://www.iskra-mehanizmi.si>], 27.10.2002.
17. Kovinoplastika Lož. [URL:<http://www.kovinoplastika.si>], 7.2.2003.
18. LIV Plastika. [URL:<http://www.liv.si>], 27.10.2002.
19. Plastika. [URL:<http://www.kik.si>], 7.2.2003.
20. Polycom. [URL:<http://www.plycom.si>], 27.10.2002.
21. ROTO. [URL:<http://www.roto.si>], 7.2.2003.
22. Rotomatika. [URL:<http://www.rotomatika.si>], 27.10.2002.
23. Semikron. [URL:<http://www.semikron.com>], 27.10.2002.
24. Slovenski avtomobilski grozd. [URL:[http://dircompany.com/radiocerkno/news/news\\_page\\_show.php?id=00456](http://dircompany.com/radiocerkno/news/news_page_show.php?id=00456)], 4.1.2003.
25. Statistički godišnjak Jugoslavije 1956. Beograd: Savezni zavod za statistiku, 1956. 559 str.
26. Statistički godišnjak Jugoslavije 1969. Beograd: Savezni zavod za statistiku, 1969. 559 str.
27. Statistički godišnjak Jugoslavije 1990. Beograd: Savezni zavod za statistiku, 1990. 784 str.
28. Statistički godišnjak Jugoslavije 1991. Beograd: Savezni zavod za statistiku, 1991. 779 str.
29. Statistični letopis RS 1993. Ljubljana: Zavod RS za Statistiko, 1993. 561 str.
30. TBP. [URL:<http://www.tbp.si>], 27.10.2002.
31. The Austrian Automotive Association. [URL:[http://www.aaa.or.at/index\\_e.htm](http://www.aaa.or.at/index_e.htm)], 20.01.2003.
32. Tovarna vozil Maribor. [URL:<http://www.tvm.si>], 27.10.2002.
33. V kovinski industriji izvajajo tri pilotske projekte povezovanja v proizvodne grozde. Dnevnik, Ljubljana, 2001, 274, str. 1-2.
34. Vesna. [URL:<http://www.vesna.si>], 7.2.2003.
35. Znani so rezultati prve faze projekta o povezovanju slovenskih podjetij v sistem grozda. Dnevnik, Ljubljana, 2000, 75, str. 1-2.

## **SLOVAR SLOVENSКИH PREVODOV TUJIH IZRAZOV**

**6 SIGMA** = program za izboljšanje kakovosti

**benchmarking** = primerjanje lastne uspešnosti s konkurenco na podlagi izdelanih kriterijev

**cluster** = grozd

**CONFAPI** (it. Confederazione Italiana della Piccola e Media Industria) = italijansko združenje male in srednje industrije

**distretti industriali** = industrijski okoliši

**FMEA** (angl. Failure Mode and Effect Analysis) = analiza oblik napak in njihovih učinkov

**MSA** (angl. Measurement System Analysis) = analiza merilnih sistemov

**networking** = poslovna mreža

**OTRI** (es. Oficina de Transferencia de Resultats d'investigacio) = inštitucija za podpiranje raziskav in tehnoloških inovacij

**PPAP** (angl. Production Part Approval Process) = proces potrjevanja začetnih vzorcev

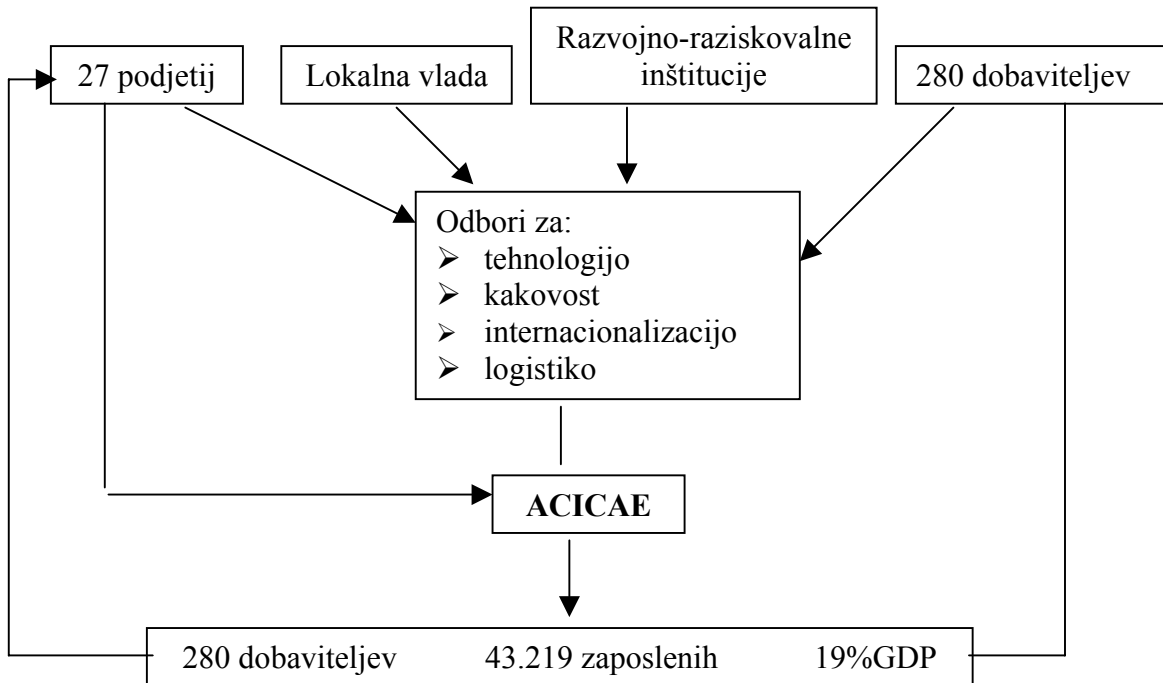
**SPC** (angl. Statistical Process Control) = statistične metode za ugotavljanje odstopanja v proizvodnji



## **PRILOGA**

## PRILOGA 1

*Slika: Prikaz delovanja avtomobilskega grozda*



Vir: ACICAE - automobile cluster, 2002