

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**SLOVENSKI AVTOMOBILSKI GROZD GIZ ACS KOT
VZVOD INTERNACIONALIZACIJE PODJETJA ŠTRUC
MANAGEMENT, S.P.**

LJUBLJANA, MAREC 2007

BOJAN ŠTRUC

IZJAVA

Študent **Bojan Štruc** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **dr. Maje Makovec Brenčič** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.03.2007

Podpis: Bojan Štruc

KAZALO

1. OPREDELITEV PROBLEMA IN CILJ DIPLOMSKE NALOGE.....	1
2. PREDSTAVITEV PODJETJA ŠTRUC MANAGEMENT, S.P.	3
2.1. Zgodovina in razvoj podjetja Štruc Management, s.p.	3
2.2. Proizvodni program podjetja Štruc Management, s.p.	5
2.3. Proizvodne zmogljivosti podjetja Štruc Management, s.p.	5
2.4. Internacionalizacija podjetja Štruc Management, s.p.	5
2.5. Razlogi za zanimanje za avtomobilsko industrijo in mednarodno delovanje podjetja Štruc Management, s.p.	7
3. ZNAČILNOSTI DOBAVITELJSKE VERIGE V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI	7
4. GROZDI TER SLOVENSKI AVTOMOBILSKI GROZD	9
4.1. Opredelitev grozda	9
4.2. Nastanek avtomobilskega grozda ACS v Sloveniji.....	11
4.3. Razlogi za nastanek Slovenskega avtomobilskega grozda.....	13
4.3.1. Globalni trendi v avtomobilski industriji	14
4.3.2. Zahteve po visoki inovativnosti in stroškovni učinkovitosti prvih dobaviteljev ..	15
4.3.3. Sooblikovanje v industriji vozil v prihodnosti	15
4.3.4. Ustvarjanje nove vrednosti s sodelovanjem	15
4.3.5. Skupni in posamezni cilji, ki se lahko uresničijo preko grozda.....	16
4.3.6. Večja zmožnost uresničevanja razvojnih projektov.....	16
4.4. Poslanstvo, vizija in strateški cilji Slovenskega avtomobilskega grozda.....	16
4.4.1. Vizija in poslanstvo Slovenskega avtomobilskega grozda.....	16
4.4.2. Strateški cilji Slovenskega avtomobilskega grozda za obdobje 2003 – 2008	17
4.5. Strateške usmeritve internacionalizacije Slovenskega avtomobilskega grozda.....	17
4.6. Ključni dejavniki uspeha Slovenskega avtomobilskega grozda.....	18
4.7. Organiziranost in značilnosti delovanja Slovenskega avtomobilskega grozda.....	18
4.7.1. Organiziranost Slovenskega avtomobilskega grozda.....	18

4.7.2. Značilnosti delovanja Slovenskega avtomobilskega grozda	19
4.8. Poslovanje Slovenskega avtomobilskega grozda GIZ ACS	21
5. MOŽNOST VKLJUČITVE PODJETJA ŠTRUC MANAGEMENT, S.P., V SLOVENSKI AVTOMOBILSKI GROZD	22
5.1. Razlogi za vključitev podjetja Štruc Management, s.p., v Slovenski avtomobilski grozd in razlogi nekaterih že vključenih slovenskih podjetij	24
5.2. Pomen prisotnosti podjetja Štruc Management, s.p., v avtomobilski industriji	26
6. ANALIZA INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSKEGA AVTOMOBILSKEGA GROZDA IN VLOGA MREŽENJA PRI INTERNACIONALIZACIJI PODJETJA ŠTRUC MANAGEMENT, S.P.	29
6.1. Tipologija grozdov glede na njihov potencial za internacionalizacijo	30
6.1.1. Skupina A: Grozdi osredotočeni na domači trg	30
6.1.2. Skupina B: Grozdi osredotočeni na tuje trge	31
6.1.3. Skupina C: Izolirana omrežja	31
6.1.4. Skupina D: Mednarodno konkurenčno omrežje	31
6.2. Klasifikacija podjetij v omrežjih glede na njihovo stopnjo internacionalizacije ter umestitev podjetja Štruc Management, s.p.	32
6.2.1. Mednarodna osamljenost	33
6.2.2. Zgodnji začetniki	33
6.2.3. Pozni začetniki	33
6.2.4. Ciljna poenotena stopnja internacionalizacije	34
6.3. Potencialne prednosti vključevanja podjetja Štruc Management, s.p., v Slovenski avtomobilski grozd GIZ ACS	35
6.4. Povzetek prednosti in pomanjkljivosti internacionalizacije podjetja Štruc Management, s.p., zaradi vstopa v Slovenski avtomobilski grozd	37
6.5. Postopna internacionalizacija podjetja Štruc Management, s.p., preko Slovenskega avtomobilskega grozda GIZ ACS	38
7. SKLEP	44
LITERATURA	46
VIRI	47

1. OPREDELITEV PROBLEMA IN CILJ DIPLOMSKE NALOGE

Dejavnost male kmetijske mehanizacije v Sloveniji uvrščamo med zrele dejavnosti, saj je prisotna na tem območju že več desetletij, izdelava poljedeljskega orodja in pripomočkov pa že več stoletij. Kot večina dejavnosti je pod mednarodnimi konkurenčnimi pritiski prisiljena iskati tako nove trge kot tržne niše ter sodelovanje s sorodnimi dejavnostmi, predvsem takšnimi, ki ustvarjajo višjo dodano vrednost.

Vedno več podjetij se zato odloča za vstop na mednarodne trge ali strateško povezovanje oziroma grozdenje. Poleg tega se Slovenija uvršča med majhne države, ki so bolj odvisne od izvoza kot velike države, zato ima mednarodna menjava še večjo težo (Jaklič, 1999, str. 42).

Poleg omenjenega se področje kmetijske mehanizacije sooča s problemi upadanja deleža kmetijstva tako v razvitih državah kot državah v razvoju, s propadom majhnih kmetij, ki so potencialni kupci izdelkov male kmetijske mehanizacije ter s sezonskim značajem proizvodnje (Interni podatki in gradivo podjetja Štruc Management, s.p., 2006).

Našteta dejstva navajajo tudi podjetje Štruc Management k iskanju novih trgov za obstoječe proizvode in k iskanju novih možnosti sodelovanja tudi s podjetji iz sorodnih dejavnosti.

Zaradi podobnosti tehnologije in narave proizvodnje vidijo mnogi možnost sodelovanja kovinske industrije, natančneje kmetijske mehanizacije, prav v avtomobilski industriji, ki je v preteklih stotih letih dosegla izjemno rast, saj se je iz nišne dejavnosti razvila v pomembnejšo dejavnost svetovnega gospodarstva. Danes naj bi že vsako petdeseto delovno mesto na svetu izhajalo neposredno iz avtomobilske industrije, posredno pa že celo vsako dvajseto. Trend gre v smeri koncentracije in povečevanja obsega poslovanja dobaviteljev sestavnih delov za avtomobilsko industrijo, kar kaže podatek, da se v matičnih proizvodnjah proizvede le še okoli 25 % celotnega avtomobila. Obseg poslovanja z dobavitelji sestavnih delov avtomobilski industriji, ki je leta 2005 znašal 417 mrd EUR, naj bi do leta 2015 narasel na 700 mrd EUR (Auto Jahresbericht, 2005, str. 60). Do omenjenega leta bodo podjetja – dobavitelji avtomobilski industriji - imela 80 % tržni delež pri razvoju in proizvodnji avtomobilov. V tem času bodo le-ta investirala 2000 milijard EUR in ustvarila 3,3 milijone novih delovnih mest po vsem svetu. To je rezultat študije Future Automotive Industry Structure (FAST) 2015, ki jo je izvedla svetovalna hiša Mercer Management Consulting v sodelovanju s Fraunhoferjevim inštitutom v Nemčiji. Proizvajalci avtomobilov naj bi se v prihodnosti veliko bolj posvečali prodaji, servisu in skrbi za kupce. Bistveno bolj naj bi se osredotočili na dejavnike za krepitev blagovne znamke. Pri vozilih najvišjega razreda bo lastna udeležba proizvajalcev padla v povprečju na 26 odstotkov, pri »masovnih« znamkah pa na 22 odstotkov. Evropa naj bi v tem prehodu postala zmagovalec in ena najpomembnejših regij avtomobilske proizvodnje (Auto Jahresbericht, 2005, str. 60).

Sodelovanje v mednarodnem okolju je zahteven in dinamičen proces, ki podjetja sili v nenehno učenje, prilagajanje, poznavanje kulture in poslovnih običajev. Avtomobilska industrija pozna poleg omenjenih tudi specifične vstopne ovire oziroma zahteve o izpolnjevanju tehničnih standardov kot je ISO/TS 16949 in zmožnost sledenja tehnološkemu napredku, ki je v zadnjih letih izjemen predvsem na področju elektronike avtomobila.

Za vstop na takšen trg je potrebno imeti strokovno znanje ter kapital, kar določena podjetja zaradi majhnosti in pomanjkanja ustreznega kadra ter specifičnega znanja postavlja pred veliko oviro. Takšna podjetja niso sposobna sama zadovoljiti povpraševanja oziroma serij, ki jih proizvaja avtomobilska industrija in so prisiljena iskati strateška zaveznikstva. Omrežja strateških povezav so omrežja med velikimi podjetji in med različnimi industrijami, vendar s skupnimi cilji, ki pripomorejo k temu, da vsa podjetja skupaj nastopijo skoraj kot eno samo podjetje (Zeffane, 1995, str. 29).

V primeru odločitve podjetja Štruc Management za diverzificirano rast z iskanjem tujih trgov za prodajo svojih proizvodov oziroma proizvodnih storitev se podjetje sooča z internacionalizacijo svojega poslovanja. Podjetje Štruc Management bi se lahko vključilo v Slovenski avtomobilski grozd GIZ ACS in s tem prodrlo na trg avtomobilske industrije kot ponudnik proizvodnih storitev. Takšen način prodora na tuje trge imenujemo mrežna internacionalizacija (t.i. Network model) poslovanja podjetja. Mrežni pristop obravnava mednarodno konkurenčnost podjetja širše, saj poleg podjetja v analizo vključuje tudi druga podjetja in odnose med njimi. Mreže svojim članom omogočajo vstop na tuje trge, poleg tega nudijo podporo že prisotnim podjetjem na mednarodnih trgih. Mrežna internacionalizacija poteka predvsem prek vzpostavitve in ohranjanja odnosov med partnerji v mednarodnih mrežah in je še posebej primerna za mala in srednje velika podjetja (Jaklič, 1998, str. 361).

Podjetje Štruc Management je, kar se tiče proizvodnih izdelkov male kmetijske mehanizacije, že izvozno usmerjeno, s sprejeto strategijo rasti pa bi želeli izvoziti tudi proizvodne storitve. Tako bi preko mrežne internacionalizacije lahko tudi podjetje Štruc Management dosegalo višje stopnje rasti in razvoj novih storitev.

Namen diplomskega dela je identifikacija potencialnih prednosti in pomanjkljivosti, ki jih prinaša vključitev v Slovenski avtomobilski grozd in mrežna internacionalizacija podjetja Štruc Management preko omenjenega grozda. Glede na to, da se v svetu vse več podjetij združuje in vključuje v omrežja, sem prepričan, da ima grozd, kot vrsta organizacijske oblike poslovanja in načina vstopa na tuje trge, velik vpliv na razvoj svojih članov in s tem neposreden učinek na njihovo rast.

Prav zaradi navedenega skušam v svojem delu preveriti naslednjo tezo: grozd kot oblika mreženja, je vzvod internacionalizacije svojih članov (podjetij). To tezo podrobneje

preverjam na primeru podjetja Štruc Management, s.p., in trdim, da lahko vključitev podjetja v grozd pripomore k mednarodni rasti omenjenega podjetja.

Delo se začne s predstavitvijo podjetja Štruc Management ter njegovih proizvodnih zmogljivosti. Sledi predstavitev značilnosti dobaviteljske verige v avtomobilski industriji in razvoj avtomobilske industrije v Sloveniji. V teoretičnem delu predstavljam grozde, njihov nastanek ter Slovenski avtomobilski grozd, kjer posebno pozornost posvečam razlogom za nastanek ACS, načinu delovanja, strategiji internacionalizacije grozda ter ključnim dejavnikom uspeha grozda. Teoretski del se nadaljuje s pogoji vključitve v GIZ ACS ter analizo internacionalizacije s poudarkom na mrežnem pristopu. Vseskozi pa v delo vpletam dejstva Slovenskega avtomobilskega grozda, s poudarkom na podjetju Štruc Management, s.p., kot potencialnim članom grozda. V zadnjem delu navajam potencialne prednosti in pomanjkljivosti, ki izhajajo iz mrežne internacionalizacije in lahko vplivajo na razvoj in internacionalizacijo podjetja Štruc Management, s.p.

2. PREDSTAVITEV PODJETJA ŠTRUC MANAGEMENT, S.P.

2.1. Zgodovina in razvoj podjetja Štruc Management, s.p.

Železarstvo na Muti obstaja že od leta 1573. Osnovni pogoji za njegov razvoj so bili bogati pohorski gozdovi, vodna sila – reka Drava in Bistrica - ter nahajališča železove rude. Tako tudi začetki proizvodnje kmetijske mehanizacije segajo okoli 400 let nazaj, ko so se lokalni kovači začeli ukvarjati z izdelavo enostavnega, osnovnega poljedeljskega orodja. Industrijska dejavnost v tem kraju se je le s težavo prebijala skozi stoletja, a se je kljub vsemu ohranila vse do današnjih dni (Interni podatki in gradivo podjetja Štruc Management, s.p., 2006).

Prve večje spremembe so se dogodile leta 1971, ko je bilo obstoječe podjetje vključeno v skupino podjetij Gorenje Velenje. Leta 1973 so bila zgrajena nova poslopja in podjetje se je preimenovalo v »Tovarna Muta«. Skupaj z ostalimi »tovarnami« v kraju (Kovačija Muta, ki se danes imenuje Struc Kovačija Muta, d.o.o.; Livarna Vuzenica, ki je danes del družbe Cimos; Abrasiv Muta, ki je danes v lasti francoskega podjetnika; Ekoing, ki je danes invalidsko podjetje znotraj Struc Kovačije Muta) so nastopili pod imenom Gorenje Muta (Interni podatki in gradivo podjetja Štruc Management, s.p., 2006).

Druga pomembna pridobitev je bila licenca podjetja Rapid iz Švice, s katero se je leta 1973 pričela proizvodnja motokultivatorjev. V tem času so razvili profesionalno kosilnico REX Combi, ki je bila osnova za nadaljnji razvoj enostavnih traktorjev. Na tej podlagi so pozneje razvili še stroja UNIVERZAL in SPECIAL, z bogato izbiro delovnih priključkov za obdelavo zemlje, košnjo in komunalne potrebe (Interni podatki in gradivo podjetja Štruc Management, s.p., 2006).

Hiter razvoj male kmetijske mehanizacije in tehnološki napredek sta spodbujala strokovnjake v oddelku za raziskave in razvoj (tehnologe) k razvoju naprednejših in bolj kakovostnih strojev. Leta 1985 so pričeli s proizvodnjo nove generacije strojev male kmetijske mehanizacije, imenovane »KOSOR«. Nastali so motokultivatorji oziroma blagovne znamke z imeni MAESTRAL, PROFI, KOMBI, SILAK, z vrsto najrazličnejših delovnih priključkov (Interni podatki in gradivo podjetja Štruc Management, s.p., 2006).

Leta 1990 se je podjetje v nestabilnem političnem in ekonomskem okolju ločilo od skupine podjetij Gorenje Velenje in zakonito postalo ločeno podjetje. V letu 1991 je imelo podjetje finančne probleme, saj je ob razpadu SFRJ izgubilo okoli 90 odstotkov trga in je tako upravljanje podjetja prešlo na Sklad republike Slovenije za razvoj (sedaj Slovenska razvojna družba). V stečajju leta 2003 je podjetje prevzel g. Adolf Štruc in s tem zagotovil nadaljnjo proizvodnjo male kmetijske mehanizacije. Trenutno je registrirano kot s.p., saj se stečajni postopek še ni popolnoma zaključil, tako da so proizvodne zmogljivosti v začasnem najemu (Interni podatki in gradivo podjetja Štruc Management, s.p., 2006).

Leta 2004 je podjetje Štruc Management ponovno zaposlilo okoli 46 ljudi (od 110 pred stečajnim postopkom) in je v prelomnem obdobju, saj poskuša povečati prodajo in zmanjšati proizvodne stroške, obenem pa še povečuje število zaposlenih.

Razvojne naloge podjetja Štruc Management v prihodnosti so razvoj novih namenskih strojev, novih priključkov, izboljšave na osnovnih strojih in priključkih, sprememba dizajna na večini proizvodov, kar so delno sicer že izvedli, ter razvoj novih specializiranih proizvodnih storitev za avtomobilsko industrijo. Uvedli pa so tudi poslovno funkcijo kontrolinga kot podporo stroškovno učinkovitemu delovanju tudi v prihodnje (Interni podatki in gradivo podjetja Štruc Management, s.p., 2006).

Danes je podjetje Štruc Management, s.p., vključeno v tako imenovan »Poslovni sistem Štruc«, ki združuje podjetja iz kovinskopredelovalne industrije, katerega člani so poleg omenjenega podjetja še:

- Struc Kovačija Muta, ki se pretežno ukvarja s proizvodnjo poljedeljskega orodja, poleg tega proizvaja odkovke vseh vrst ter izvaja proizvodne storitve povezane s predelovanjem kovin;
- Struc Tovarna kos in srpov, ki prav tako izdeluje poljedeljsko orodje, s poudarkom na proizvodnem programu kos, srpov in sekir.

Poslovni sistem Štruc je s svojim proizvodnim programom in z izvajanjem proizvodnih storitev tako prisoten v številnih dejavnostih, kot so: izdelava ročnega orodja za potrebe vrtnarstva, kmetijstva in gradbeništva; mala kmetijska mehanizacija; velika kmetijska mehanizacija; avtomobilska industrija; črpalke, umetno kovaštvo itd.

2.2. Proizvodni program podjetja Štruc Management, s.p.

Proizvodni program podjetja Štruc Management obsega profesionalni kot tudi hobi program, ki zadošča potrebam tako srednje velikih in malih specializiranih kmetij kot vrtničarjem. Mehanizacija je opremljena z dizelskimi ali bencinskimi pogonskimi agregati znamke Honda, Lombardini, Acme, delno tudi Subaru, z močjo od 7 do 9 kW, ki so vodno ali zračno hlajeni. Glavni proizvodi podjetja Štruc Management so:

- enoosni traktorji moči od 7 do 9 kW,
- motokultivatorji,
- kosilnice,
- prekopalniki,
- drobilniki,
- priključki: za košnjo in spravilo trav, za obdelavo zemlje; razni priključki, kot npr. odrivna deska, gnana prikolica itn., z dodatno opremo.

Podrobnejši pregled izdelkov kmetijske mehanizacije podjetja Štruc Management, s.p., je naveden v prilogi (glej Prilogo 2 – Izdelki podjetja Štruc Management, s.p.).

2.3. Proizvodne zmogljivosti podjetja Štruc Management, s.p.

Z zgoraj navedenimi proizvodi pa proizvodne zmogljivosti podjetja Štruc Management še niso izčrpane. S svojo večstoletno tradicijo proizvodnje poljedeljskega orodja in akumuliranim znanjem so sposobni opravljati raznovrstne proizvodne storitve kot je vrtnanje, brušenje, varjenje, struženje, hladna obdelava, kovanje (v povezavi s podjetjem Struc Kovačija Muta) in po naročilu izdelujejo tudi odkovke vseh vrst ter osi, ki bi jih lahko obdelovali tudi za potrebe avtomobilske industrije.

2.4. Internacionalizacija podjetja Štruc Management, s.p.

Podjetje Štruc Management deluje na medorganizacijskih trgih. V več kot tridesetletnem razvoju je podjetje s svojimi proizvodi prodrlo na vzhodne in zahtevne zahodne evropske trge.

Danes je podjetje vodilni in največji proizvajalec male kmetijske mehanizacije v Sloveniji in s svojimi proizvodi oskrbuje slovenski trg, trg nekdanje Jugoslavije, izvažajo še v Nemčijo, Avstrijo, Švico, Slovaško, Madžarsko, Romunijo, Italijo, Portugalsko in na Norveško. Delež izvoza predstavlja okoli 70 odstotkov celotne proizvodnje od tega okoli 25 odstotkov, oziroma 1/6 celotne prodaje, na trg Srbije, Črne Gore, Hrvaške in Bosne in Hercegovine. Večino kontaktov s partnerji na tujih trgih so vzpostavili prek sejmov, razstav, konferenc, ki so zaradi specifičnosti dejavnosti zelo pomembne za podjetje. Nekaj odjemalcev so ohranili še iz časa pred uvedbo stečajnega postopka.

Podjetje širi svojo dejavnost prek meja matične države predvsem zaradi specifičnosti proizvodov in majhnosti slovenskega trga. Od pričetka postopka lastninjenja v letu 2003 dosega na tujih trgih konstantno rast prihodkov.

V letu 2006 je imelo podjetje Štruc Management 2,7 mio € prihodka, v letu 2007 pa želijo ta rezultat še izboljšati.

Tabela 1: Obseg prodaje za obdobje 2003 do 2006 (v €)

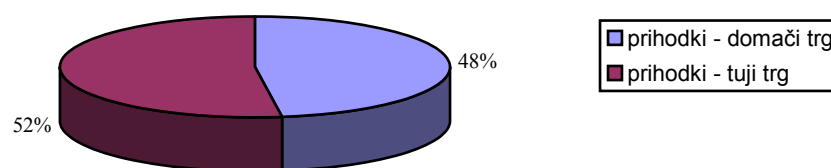
LETO	PRODAJA (V €)	INDEKS
2003	93.520*	-
2004	2.311.600	100
2005	2.321.600	100,43
2006	2.704.829	117,01

Opomba: podatek označen z zvezdico je iz leta stečaja podjetja Mala kmetijska mehanizacija Muta

Vir: Interni podatki in gradivo podjetja Štruc Management, s.p., 2007.

Iz Tabele 1 je razvidno, da je podjetje v prvem letu doseglo izredno povišanje prihodkov, kar je posledica stečaja podjetja v letu 2003 ter procesa lastninjenja. Rast prihodkov se je nadaljevala tudi v letu 2005, a ne v takšni meri kot so pričakovali, saj so cene surovin na svetovnih trgih poskočile, še posebej železa in jekla, kar je prispevalo k nekoliko slabšemu rezultatu od pričakovanega. V letu 2006 pa so prihodke ponovno občutno povečali, k čemur je pripomogla povečana prodaja na obstoječih trgih in prodor na nove tuje trge, kot je Romunija.

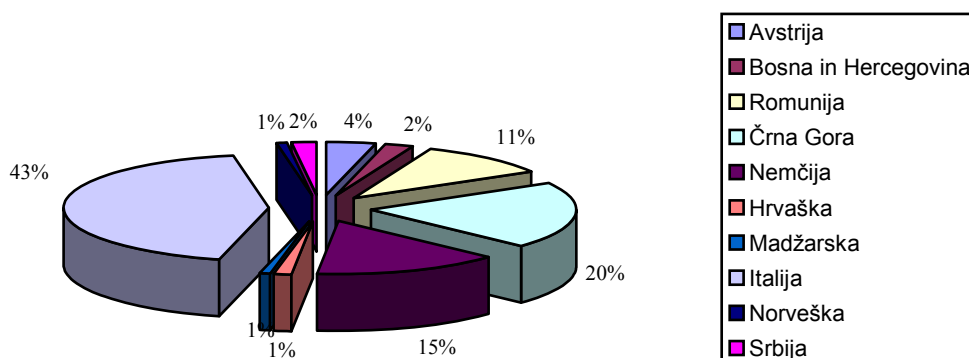
Slika 1: Delež prihodkov od prodaje in servisiranja, ustvarjenih na domačih in tujih trgih, v letu 2006



Vir: Interni podatki in gradivo podjetja Štruc Management, s.p., 2007.

Iz Slike 1 je razvidna sestava prihodkov od prodaje in servisiranja, tako na domačih kot tujih tleh. Vidimo, da okoli 48 odstotkov prihodkov ustvarijo na domačem, 52 odstotkov pa na tujih trgih. Kljub temu, da je delež izvoza v celotni proizvodnji v letu 2006 znašal 70 odstotkov, je delež prihodkov od prodaje na tujih trgih znašal samo 52 odstotkov. V primerjavi z letom 2005 se je delež od prodaje na tujih trgih povečal za 4 odstotne točke. Nesorazmerje med kosovno prodajo in prihodki je posledica razvejane servisne mreže v Sloveniji oziroma prihodkov iz naslova servisiranja, sestavnih in rezervnih delov ter proizvodnih storitev. Izhaja pa tudi iz dejstva, da domači prodajalci na debelo in izvozna podjetja tudi sama izvažajo izdelke podjetja Štruc Management na tuje trge.

Slika 2: Delež prodaje podjetja Štruc Management, s.p., po posameznih tujih trgih v letu 2006



Vir: Interni podatki in gradivo podjetja Štruc Management, s.p., 2007.

V naslednjih letih se pričakuje nadaljevanje trenda naraščanja obsega prihodkov ter razvoja obstoječih trgov na področju male kmetijske mehanizacije. Vzporedno z osnovnim programom pa želi povečati delež poslovnih in proizvodnih storitev, ki bi izničile del sezonskega nihanja v povpraševanju. Pripravljeni so tudi na razvoj in adaptacijo novih proizvodov.

2.5. Razlogi za zanimanje za avtomobilsko industrijo in mednarodno delovanje podjetja Štruc Management, s.p.

Podjetje je z internacionalizacijo poslovanja pričelo leta 1990, po razpadu poslovnega sistema »Gorenje Muta«. Poglavitni vzrok je bil izguba 90 odstotkov prodajnega trga in nezavidljiv finančni položaj. Danes se v prid internacionalizacije pojavljajo tako reagibilni kot proaktivni razlogi. Najbolj pomemben razlog je majhnost slovenskega trga in specifičnost proizvodnega programa. S širitvijo poslovanja preko meja domačega trga so povezane tudi ekonomije obsega, ki jih podjetje lahko dosega šele ob močni prisotnosti na tujih trgih. Vzroki za internacionalizacijo poslovanja oziroma nudenje proizvodnih storitev za avtomobilsko industrijo na tujih trgih pa izhajajo predvsem iz močno prisotnega sezonskega značaja prodaje male kmetijske mehanizacije, kompatibilnosti tehnologije izdelave/obdelave, želje po tehnološkem razvoju in adaptaciji novih izdelkov/storitev, nujne strateških zvez znotraj kovinskopredelovalne industrije in priložnosti, ki jih nudijo tuji trgi ter avtomobilska industrija.

3. ZNAČILNOSTI DOBAVITELJSKE VERIGE V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI

Sodelovanje v vrednostni verigi avtomobilske industrije kot ponudnik proizvodnih storitev pomeni tesno sodelovanje z vsemi sodelujočimi člani na vseh ravneh in poznavanje mednarodnega okolja ter razvoja trženja na podlagi odnosov, ki so vse pomembnejši dejavnik uspešnega sodelovanja na medorganizacijskih trgih. Na omenjenih trgih je interakcija, soodvisnost med dobaviteljem in odjemalcem, vse bolj pomembna sestavina

učinkovitosti, uspešnosti razvoja in obstoja nakupnoprodnajnih procesov podjetja, s tem pa tudi dobičkonosnosti poslovanja podjetja (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 344).

V industriji vozil imajo končni proizvajalci avtomobilov (na primer: Ford, VW, BMW, Renault itd.) razdelano klasifikacijo dobaviteljev po kategorijah. Tako ločijo več vrst dobaviteljev po pomembnosti za proizveden proces, ali po kriteriju neposrednega in posrednega sodelovanja s posameznimi izdelovalci avtomobilov.

Po zgoraj omenjeni klasifikaciji poznamo (VDA-Mitgliedsunternehmen, 2006):

- dobavitelje prvega reda (Tier 1),
- dobavitelje drugega reda (Tier 2),
- dobavitelje tretjega reda (Tier 3).

V prvi red oziroma »Tier 1« spadajo veliki sistemski dobavitelji, ki z lastnim razvojem sodelujejo pri predrazvoju posameznih komponent in razvoju koncepta vozila skupaj z razvojem v posamezni avtomobilski tovarni ter jim svoje komponente prodajajo neposredno. To so predvsem proizvajalci motornih sistemov, brisalnih sistemov, karoserije, krmilnih sistemov itd. Izmed slovenskih podjetij sodijo v prvi red podjetje Cimos (pedalni sklopi, pretični mehanizmi, zavorni sistemi, deli motorja), Iskra Avtoelektrika (različna električna oprema), AET iz skupine Hidria Automotive (vžigalni sistemi in elektronika), TPV (sedeži in deli karoserije), Hella Lux (žarometi), TBP (bovni na poteg), Prevent (sedežne prevleke), Rotomatika (komponente iz aluminija, elektromotorji) in Unior (odkovki, posebna oprema, namenski stroji). V drugi red spadajo dobavitelji, ki dobavljajo dobaviteljem prvega reda. To so običajno proizvajalci komponent za sistemske sklope. Sem se uvršča večina podjetij iz Slovenskega avtomobilskega grozda. Dobavitelji tretjega reda pa dobavljajo dobaviteljem drugega reda. Vsi dobavitelji (tudi drugi in tretji red) so vključeni v sistem informacij o gospodarskem dogajanju v avtomobilski industriji ter o strukturnem in tehničnem razvoju panoge, kar je posledica spremenjene strukture vrednostne verige avtomobilske industrije (Struktur der Herstellergruppe, 2006).

Pri tem naj izpostavim, da gre pri avtomobilski dobaviteljski verigi za medorganizacijski trg, ki se razlikuje od trga končne porabe. Za dobavitelje avtomobilski industriji je pomembno dejstvo, da govorimo na medorganizacijskih trgih o tako imenovanem izvedenem povpraševanju. To pomeni, da je povpraševanje po izdelkih, s katerimi poslujemo na medorganizacijskih trgih, izvedeno iz povpraševanja po končnih izdelkih, zato morajo podjetja poznati povpraševanje po končnih potrošnih izdelkih, katerih sestavne dele oziroma sklope proizvajajo (Potočnik, 2002, str. 126).

Ostale značilnosti medorganizacijskih trgov, po katerih jih razlikujemo od porabniških trgov (Ford, 1997, str. 4; Gordon, 1998, str. 114-133; Kotler, 1996, str. 206; Žabkar, 1999, str. 24; Hrastelj, Makovec, 2001, str. 90-95; Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 335-338), so še:

- bistveno manjše število kupcev,
- večji kupci,
- aktivna vloga dobaviteljev in odjemalcev (ponudnikov in kupcev),
- kompleksnejši nakupni proces,
- pomembnejša vloga tehnologije,
- prodajne poti,
- interakcija,
- kompleksnost poslovnih odločitev,
- ustvarjanje dodane vrednosti,
- geografska osredotočenost kupcev,
- neprožno (neelastično) povpraševanje,
- večja nestabilnost povpraševanja,
- vzajemnost,
- pogost zakup.

Navedeno je značilno tudi za avtomobilsko industrijo, kjer pa se poleg navedenega srečujemo tudi s procesom koncentracije tako proizvajalcev kot dobaviteljev sestavnih delov.

4. GROZDI TER SLOVENSKI AVTOMOBILSKI GROZD

4.1. Opredelitev grozda

Naraščajoča intenziteta konkurence, visoki transakcijski stroški, visoki izdatki za raziskave in razvoj ter nenehno spreminjanje poslovnega okolja vplivajo na spreminjanje načina poslovanja ter silijo podjetja v vertikalna in horizontalna strateška povezovanja. Sodelovanje s podjetji v dejavnosti in v sorodnih dejavnostih ter z različnimi raziskovalnimi institucijami je danes pomembna sestavina uspešnega poslovanja, spremenil se je tudi pogled na konkurenco. Našteti trendi v poslovanju, oziroma v poslovnem okolju podjetja, so v glavni meri pripomogli k razvoju grozdov.

Porter, ki sodi med pionirje sodobne ekonomske politike grozdenja, je definiral grozd kot geografsko koncentracijo neformalno povezanih podjetij, specializiranih dobaviteljev, ponudnikov storitev, podjetja iz sorodnih dejavnosti in institucij na določenem področju, znotraj katerega sočasno prihaja do sodelovanja in konkuriranja (Porter, 1998, str. 179). Podobno kot Porter, je o grozdih razmišljal tudi Boekholt, ki pravi, da so grozdi proizvodne mreže izrazito medsebojno odvisnih podjetij, raziskovalnih institutov, univerz, povezovalnih institucij ter kupcev, ki so medsebojno povezani v proizvodno verigo dodajanja vrednosti (Boekholt, 2000, str. 5). Poznamo tudi druge vidike definicije grozdov, ki izhajajo iz geografske lege. Tako Rebellotti definira grozde kot skupino geografsko koncentriranih in specializiranih podjetij, kjer socialne in kulturne vezi med lokalnimi gospodarskimi subjekti oblikuje prevladujoči vzorec vedenja. Med njimi vladajo vertikalne in horizontalne

povezave, zasnovane na osnovi menjave blaga, storitev, informacij in ljudi. Predstavljajo omrežje javnih in privatnih lokalnih institucij, ki podpirajo podjetja v območju (Rebellotti, 2000, str. 30).

OECD opredeljuje grozd kot inovacijski sistem, kjer je opisan kot gospodarsko omrežje močno soodvisnih podjetij, nosilcev znanja, svetovalnih ustanov, združenj in kupcev, ki so med seboj povezani v verigo vrednosti (OECD: Boosting Innovation, 1999, str. 9).

Po oblikah povezav ločimo štiri tipe grozdov (The Evolution of Industrial Districts and Policies Towards them, 2002):

- **lokalni grozdi** - dobavitelji lokalnemu trgu in sestavljeni iz lokalnih podjetij, podpornih organizacij in agencij,
- **gospodarski grozdi** - podjetja, podporne organizacije in agencije, ki so lokalno povezani, vendar delujejo na širšem trgu,
- **ozki gospodarski grozdi** - podjetja, podporne organizacije in agencije v posamezni panogi,
- **široki gospodarski grozdi** - podjetja, podporne organizacije in agencije, ki delujejo v širšem sektorju.

Slovenski avtomobilski grozd GIZ ACS po oblikah povezav spada med široke gospodarske grozde, saj vključena podjetja, podporne organizacije, agencije in ustanove delujejo v širšem sektorju avtomobilske industrije, podjetja sama pa delujejo v kovinskopredelovalni, elektro in elektronski, gumarski, tekstilni, lesni, strojni in metalurški dejavnosti. Vključeni pa so tudi razvojnoraziskovalni inštituti in fakultete.

Poznamo pa tudi delitev grozdov glede na njihovo zgradbo (Simmie et al., 1999, str. 90):

- **Industrijski grozdi** - manjša lokalna podjetja, intenzivno trgovanje kupcev in dobaviteljev. Pogodbe med lokalnimi kupci in proizvajalci so dolgoročne. Z zunanjimi podjetji je malo sodelovanja.
- **Središčni grozdi** - eno ali več vertikalno integriranih podjetij, ki jih obkrožajo dobavitelji in konkurenti. Obseg trgovanja dominantnih podjetij in dobaviteljev je velik. Podjetja in dobavitelji imajo sklenjene dolgoročne pogodbe. Veliko je lokalnega sodelovanja, nekaj je celo sodelovanja navzven. Sodelovanja s konkurenti s ciljem delitve tveganj, stabilizacije trga in skupnega inoviranja, je sorazmerno malo. Velika angažiranost je predvsem na področju izgradnje infrastrukture.
- **Satelitske industrijske platforme** - malo trgovanja med kupci in dobavitelji. Ni dolgoročne povezanosti z lokalnimi dobavitelji. Veliko je sodelovanja in povezovanja z zunanjimi podjetji, predvsem z matičnim podjetjem. S konkurenti je malo sodelovanja.
- **Državno industrijski grozdi** - ena ali več državnih institucij, ki so obdane z dobavitelji in kupci. Obseg poslovanja med dominantno institucijo in dobavitelji je velik, medtem ko z drugimi menjave ni. S podjetji, ki imajo vodilno vlogo zunaj

okrožja je precej sodelovanja. Velika angažiranost je predvsem na področju izgradnje infrastrukture.

Glede na zgradbo grozda uvrščamo GIZ ACS med središčne grozde, saj je sestavljen iz več vertikalno integriranih podjetij, obkroženih z dobavitelji in konkurenti.

Povezovanje podjetij in sodelovanje med njimi in različnimi zasebnimi in javnimi ustanovami ter univerzami, prinaša rešitev za večjo konkurenčnost, predvsem majhnih in srednje velikih podjetij. Industrijski grozdi pa prinašajo konkurenčne prednosti, kot so: dostop do specializiranih informacij, institucionalna organiziranost, višja inovacijska sposobnost podjetij, ustanavljanje novih podjetij ter boljši dostop do delovne sile in dobaviteljev (Jaklič, 1998, str. 360).

Grozdenje podjetij je povezovanje, sodelovanje in konkuriranje vseh akterjev grozda. Cilj je predvsem povečanje učinkovitosti podjetij (boljši dostop do informacij in tehnologij), ustvarjanje sinergičnih učinkov, povečanje inovativnosti, višjem iztržku na globalnem trgu, zmanjšanju transakcijskih stroškov, vodilna pozicija v panogi, boljša kakovost itd. (Jaklič, 1998, str. 359).

4.2. Nastanek avtomobilskega grozda ACS v Sloveniji

V Sloveniji so že od nekdaj živeli in ustvarjali sposobni posamezniki, ki so odločilno prispevali k razvoju avtomobilizma nasploh in h kasnejšemu razvoju avtomobilske industrije ter Slovenskega avtomobilskega grozda.

Obdobje med letom 1800 in 1900 so na področju razvoja avtomobilizma zaznamovali baron Žiga Zois, Jurij Vega in baron Anton Codelli. Slednji je na slovensko ozemlje pripeljal tudi prvi avtomobil ter leta 1898 prijavil svoj prvi patent, kjer je razvil in izboljšal avtomobilski vžig za motorje z notranjim izgorevanjem (Sitar, 1998, str. 23-102).

V poldrugem desetletju 20. stoletja do prve svetovne vojne so postali avtomobili vozila, ki so nastala po lastnih funkcionalnih zakonitostih in izvirnih oblikovalskih hotenjih (Sitar, 1998, str. 103). To obdobje je zaznamoval znani slovenski izumitelj Janez Puh, ki je leta 1890 v Gradcu ustanovil podjetje Styria Werke. Leta 1900 je nato izdelal prvo bencinsko motorno kolo in avtomobil, katerega serijska proizvodnja je stekla leta 1906. V svojem življenju je s številnimi patenti prispeval k razvoju avtomobilizma in tudi avtomobilskih dirk, saj je s pomočjo svojih dosežkov prispeval k postavitvi številnih svetovnih rekordov (Sitar, 1998, str. 116).

V kasnejših obdobjih, med obema vojnama, do sredine šestdesetih let 20. stoletja, so k razvoju avtomobilske industrije v Sloveniji prispevali predvsem specializirani izdelovalci avtomobilskih delov in inženirji, kot so: Marjan Fajfar, Matija Perko, Franc Pergler, Stanko Bloudek, Marjan Vračko, Jernej Kožar in drugi (Sitar, 1998, str. 127-164).

O avtomobilski industriji, v današnjem pomenu besede, pa lahko govorimo šele v obdobju po letu 1948, ob nastanku Jugoslavije. V tem obdobju, oziroma leta 1947, je nastala Tovarna avtomobilov Maribor – TAM, ki je izdelovala tritonske tovrne avtomobile Pionir. Pomembna pridobitev avtomobilske industrije v takratni Jugoslaviji je tudi podjetje TOMOS v Kopru, ki je sredi petdesetih let začel z licenčno izdelavo motociklov. Leta 1960 so tej proizvodnji dodali izdelavo avtomobilov, ki se je leta 1972 osamosvojila z imenom CIMOS. Podjetje je s pomočjo kooperantov, predvsem Citroena, do leta 1984 uspešno izdelovalo avtomobile, na kar se je preusmerilo najprej na izdelavo posebnih vozil, pozneje na posamezne avtomobilске sklope. Tako je danes eden največjih domačih dobaviteljev avtomobilski industriji. Poleg naštetih je v Sloveniji prisoten tudi francoski Renault s podjetjem Revoz. Njegove korenine segajo s podjetjem Agroservis v leto 1954 in s podjetjem Motomontažo v leto 1955. Omenjeni družbi sta se leta 1959 združili v tako imenovano Industrijo motornih vozil – IMV, ki se kasneje specializira v proizvodnjo počitniških prikolic. Renault je sprva za izdelavo nekaterih modelov zadolžil podjetje Litostroj iz Ljubljane, leta 1972 pa sklene navezo z IMV, iz katere leta 1988 nastane podjetje Revoz (Sitar, 1998, str. 165-171). Danes Revoz zaposluje 2621 ljudi in je naš največji izvoznik. Njegove proizvodne zmogljivosti se iz leta v leto povečujejo, leto 2005 pa so zaključili s proizvodnim rekordom in sicer z 177.945 izdelanimi Renaulti, modela Clio (Nov proizvodni rekord v Revozu, 2006).

Omenjeni posamezniki so odločilno prispevali k razvoju avtomobilске industrije, omenjena podjetja pa predvsem k razvoju dobaviteljske dejavnosti avtomobilski industriji v Sloveniji. Potencial, ki se je stoletja razvijal na slovenskem ozemlju, se je s podjetji kot so CIMOS, REVOZ in TOMOS, še posebej po razpadu Jugoslavije, lažje izkoristil ter pospešil nastanek novih podjetij, ki so se specializirala na dobavo sestavnih delov, kasneje tudi v proizvodne storitve avtomobilski industriji. Družba CIMOS, d.d., pa ima, poleg navedenega, tudi pomemben vpliv na nastanek Slovenskega avtomobilskega grozda, saj je bila poglobitna pobudnica te ustanovitve.

Prvi zametki grozdov segajo v osemdeseta in devetdeseta leta, ko so se z razvojem teorije ter sprememb ekonomskega, poslovnega in tehnološkega okolja, ki je zahteval nove pristope, pojavile ideje grozdenja. Dne 21.11.1996 je Vlada Republike Slovenije sprejela »Strategijo povečevanja konkurenčne sposobnosti slovenske industrije«, katere ključni projekt je bil »Spodbujanje povezovanja podjetij, specializacije v proizvodnih verigah in skupnega razvoja mednarodnih trgov po sistemu grozda«. Omenjeno področje sistemsko spremlja Ministrstvo za gospodarske dejavnosti, predpise izvaja Ministrstvo za gospodarstvo. Analiza trga o možnostih razvoja grozda pri nas je vključevala geografsko koncentracijo podjetij v Sloveniji in identifikacijo proizvodnostoritvenih ter inovativnih sistemov. Rezultati analiz, v katerih je bilo zajetih 1700 podjetij, so pokazali najmočnejše povezave v enaindvajsetih proizvodnostoritvenih sistemih, od tega največ na kovinsko-strojnem, električnooptičnem in avtomobilskem področju ter pri gospodinjskih aparatih. Rezultati so poleg tega pokazali, da se na Koroškem, kjer se nahaja tudi podjetje Štruc

Management, najmočnejše sodelovanje med podjetji opazi prav na področju avtomobilske industrije. Analizi je sledil projekt udejanjanja grozdov s pristopom od spodaj navzgor, kar pomeni, da je Ministrstvo za gospodarske dejavnosti k sodelovanju, pri pilotnem projektu razvoja grozdov v Sloveniji, povabilo vsa zainteresirana podjetja in inštitucije. Sprva so se dogovorili o pilotnem projektu za orodjarski, transportni in avtomobilski grozd, leta 2002 pa se je vzpostavil še grozd klimatizacije, gretja in hlajenja. Pilotni projekti razvoja grozdov so namenjeni vzpostavitvi sistema delovanja samostojnega grozda. Denar so namenili predvsem za vzpostavitev ustrezne infrastrukture, komunikacije, usposabljanja zaposlenih, kakovosti, vzpostavitvi sistema opredeljevanja in izvajanja skupnih projektov, odnosov z javnostmi in internacionalizaciji. Razvoj grozdov, kjer je s svojim strokovnim znanjem pomagala tudi nizozemska vlada, se je pod vodstvom dr. Tee Petrin pričel leta 2001, zaključil pa z vodenjem Mateje Mešl v letu 2002 (Jaklič, Cotič, Zagoršek, 2003, str. 4-6).

Kot omenjeno so se priprave za ustanovitev gospodarsko interesnega združenja Avtomobilskega grozda Slovenije pričele maja 2001 s temeljito študijsko in strokovno analizo ter preverjanjem interesa potencialnih članov združbe. Kot rezultat pozitivnih izsledkov študije in zainteresiranosti bodočih članov se je 22.11.2001 sestala ustanovna skupščina ACS, kjer so oblikovali organe grozda, ustanovili skupščino in imenovali nadzorni svet ter direktorja. Določili so tudi sedež GIZ, ki je na Dimičevi 9, v Ljubljani.

V strateški razvoj avtomobilskega grozda je bilo vključenih 28 vodilnih menedžerjev sodelujočih podjetij in institucij, v projekte pa več kot 50 vodstvenih in visoko strokovnih kadrov. Skupno strategijo grozda je razvil Center za mednarodno konkurenčnost. Delo poteka v projektnih skupinah, ki so že pred ustanovitvijo GIZ vključevale strokovnjake potencialnih članov. V upravljanju in pri strokovnem delu danes aktivno sodeluje osemdeset do devetdeset vodilnih in strokovnih delavcev sedanjih članov.

Podjetja ustanoviteljice so navedena v prilogi (glej Prilogo 3 – Podjetja ustanoviteljice GIZ ACS).

Nekateri izmed članov združenja imajo predhodne izkušnje s povezovanjem dobaviteljev avtomobilske industriji, saj je že pred ustanovitvijo GIZ ACS obstajalo združenje Hidria Automotive, kateri člani so: AET Tolmin, d.o.o., Hidria Perles, IMP Klima, Rotomatika, d.o.o., in Tomos. Podjetja so s svojim znanjem in izkušnjami pripomogla k ustanovitvi in uspešnemu zagonu grozda.

4.3. Razlogi za nastanek Slovenskega avtomobilskega grozda

Na nastanek Slovenskega avtomobilskega grozda so vplivali številni dejavniki, ki izhajajo tako iz gospodarskega dogajanja doma kot v tujini. Razvoj grozda se je pokrival z eskalacijo globalizacije v avtomobilski industriji, prizadevanjem proizvajalcev vozil in sistemskih dobaviteljev za nove (predvsem cenejše) dobavitelje, sočasno s krčenjem in racionalizacijo svojih nabavnih služb (Komentar k raziskavi o sodelovanju znanosti in gospodarstva in

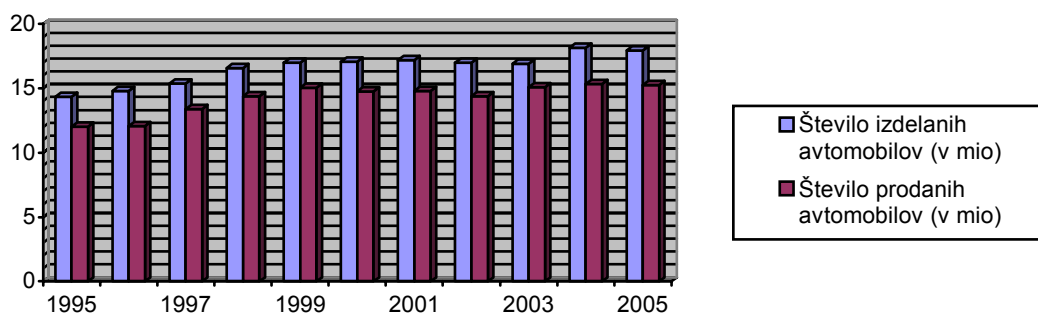
vloge grozdenja v njem, 2005). Poleg omenjenega vzroka so nastanku ACS botrovali številni drugi, ki jih podrobneje opisujem v nadaljevanju.

4.3.1. Globalni trendi v avtomobilski industriji

V zadnjih letih se v avtomobilski industriji pojavljajo sledeči trendi (Prijavna dokumentacija, 2001, str. 14):

- prestrukturiranje aktivnosti za povečanje učinkovitosti originalnih proizvajalcev vozil, kar prinaša stroškovni pritisk na dobavitelje,
- dobavitelji komponent, ki so v lasti proizvajalcev vozil, skušajo zmanjšati odvisnost od dobav starševskim podjetjem,
- število tehničnih partnerstev in skupnih vlaganj raste,
- pri proizvajalcih vozil se izboljšuje pozicija sub-montažnih obratov,
- hitra globalizacija industrije vozil pospešuje konsolidacijo sektorja dobaviteljev avtomobilskih komponent,
- povpraševanje po celovitih sistemih se povečuje,
- ustvarja se mreža »super« dobaviteljev, ki bodo po napovedih v prihodnje obvladovali globalni trg avtomobilskih komponent,
- padajoči donosi originalnih proizvajalcev vozil se skušajo nadomestiti s priložnostmi na drugih poslovnih področjih, kot so na primer zavarovanja, posojila, notranja informacijska oprema (internet, navigacijski sistemi za vozila),
- evropska in svetovna prodaja avtomobilov narašča.

Slika 3: Proizvodnja in prodaja avtomobilov v Evropi



Vir: Milač, 2006, str. 22.

Kot omenjeno narašča poleg evropske tudi svetovna proizvodnja avtomobilov, kar prikazuje spodnja tabela.

Tabela 2: Svetovna proizvodnja avtomobilov v obdobju 1961 – 2005 (v 1000 kos)

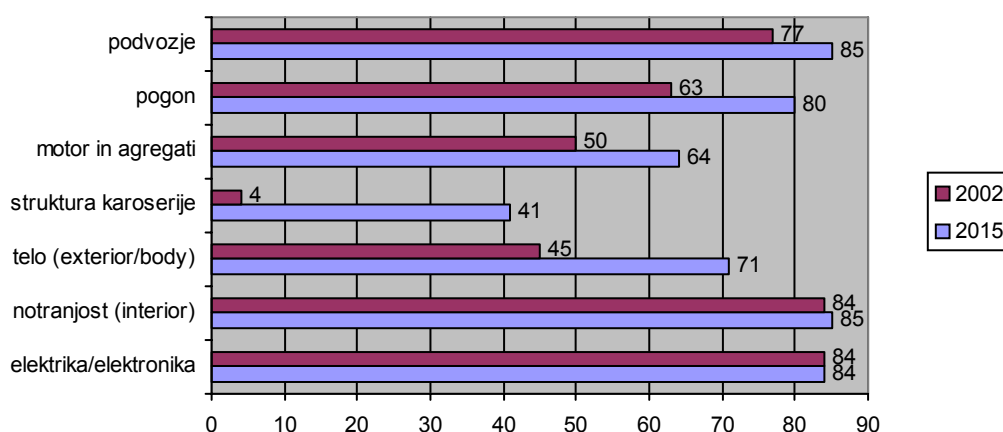
LETO	1961	1971	1981	1991	1994	1996	1998	2000	2002	2005
Svetovna proizvodnja vozil	11.391	26.453	27.407	35.287	35.730	37.318	37.286	40.732	41.215	45.856

Vir: World Motor Vehicle Production, 2006.

4.3.2. Zahteve po visoki inovativnosti in stroškovni učinkovitosti prvih dobaviteljev

Globalni trendi in potreba po stopnjevanju konkurenčne sposobnosti v industriji vozil spreminjajo status dobaviteljev. Prvi dobavitelji povečujejo moč in kontrolo nad dobaviteljskimi verigami in se vključujejo v celovit proces oblikovanja. V spodnjem grafikonu je prikazana struktura vrednostne verige za leto 2002 z napovedjo za leto 2015 ter proizvodni deleži dobaviteljev za posamezne segmente avtomobila.

Slika 4: Razvoj dobaviteljske vrednostne verige od leta 2002 do 2015 s proizvodnimi deleži dobaviteljev (v %) v celovitem procesu oblikovanja po posameznih sklopih



Vir: Auto Jahresbericht, 2005, str. 61.

Svoje stroške skušajo znižati z izborom konkurenčnih poddobaviteljev na osnovi dolgoročnih dobaviteljskih pogodb ter korporacij med proizvajalci vozil in dobavitelji komponent. Prvi dobavitelji prihajajo tudi na področje sestave celotnih vozil. Posledica vsega tega je, da se povečujejo zahteve do drugih in tretjih dobaviteljev (Prijavna dokumentacija, 2001, str. 15).

4.3.3. Sooblikovanje v industriji vozil v prihodnosti

Slovenski dobavitelji industriji vozil so se znašli pred pomembno odločitvijo, ali ostati opazovalec globalnega dogajanja ali sooblikovati dogodke prihodnosti. Sooblikovanje je možno na dva načina. Prvi je zadovoljevanje potreb prvih razvojnih dobaviteljev, kot so nizke cene, globalne nabave, investiranje v nove tehnologije itd. Drugi način sooblikovanja pa je razvijanje omrežja dobaviteljev ob sočasni nadgradnji obstoječih sposobnosti in razvoju novih, da bi s tako dosegle zahteve prvih razvojnih dobaviteljev v industriji vozil (Prijavna dokumentacija, 2001, str. 16).

4.3.4. Ustvarjanje nove vrednosti s sodelovanjem

Nova vrednost, ki podpira dobičkonosnost, se ustvarja na osnovi ne samo izdelčnih in storitvenih inovacij, pač pa tudi na osnovi novih poslovnih konceptov, kot so na primer

grozdenja podjetij. Tako se nova vrednost ustvarja z učenjem, s specializacijo ter z vstopom na ključne trge in krepitevijo pozicije na njih. Učenje je plod razvoja partnerstva s slovenskimi dobavitelji, z Univerzo in s ključnimi kupci. Specializacija pripomore k razvoju novih izdelkov, sistemskih rešitev in blagovne znamke za strateške trge. Dejavniki krepitev pozicije (raziskave in razvoj, kadri, proizvodne zmogljivosti, ugled, kredibilnost, kakovostni dobavitelji) pa pripomorejo k stroškovni učinkovitosti podjetij (Prijavna dokumentacija, 2001, str. 17).

4.3.5. Skupni in posamezni cilji, ki se lahko uresničijo preko grozda

Z grozdom podjetja učinkoviteje sledijo trendom in dogajanjem na trgu, razvijajo celovite izdelke, povečajo učinkovitost in kakovost slovenskih dobaviteljev ter razširijo sodelovanje s podjetji, ki imajo dostop do proizvajalcev vozil ali do prvih dobaviteljev. Poleg tega grozd omogoča podjetjem tudi dostop do znanja, tehnologij in informacij, ki jih sama ne bi morala zagotoviti (Prijavna dokumentacija, 2001, str. 18).

4.3.6. Večja zmožnost uresničevanja razvojnih projektov

Podjetja in institucije v grozdu združujejo svoje izkušnje, znanje in sredstva pri skupnem razvoju celovitega izdelka (Prijavna dokumentacija, 2001, str. 19).

4.4. Poslanstvo, vizija in strateški cilji Slovenskega avtomobilskega grozda

4.4.1. Vizija in poslanstvo Slovenskega avtomobilskega grozda

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

Poslanstvo: ACS je gospodarsko interesno združenje slovenskih dobaviteljev avtomobilski industriji in proizvajalcev motornih vozil, ki so se povezali z namenom (Letno poročilo ACS, 2004, str. 16):

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

4.4.2. *Strateški cilji Slovenskega avtomobilskega grozda za obdobje 2003 – 2008* (Letno poročilo ACS, 2004, str. 16)

1. S skupnim trženjem in promocijo prispevati k povprečni rasti prodaje (realizacije) na zaposlenega pri članih iz povprečnih 5,4 odstotka za preteklo triletno povprečje, na 8-odstotno letno rast. In iz povprečne letne rasti BDV na zaposlenega 6,25 odstotka za preteklo triletno obdobje, na letno rast 9 odstotkov.
2. Izvesti letno 10 do 15 razvojno raziskovalnih projektov novih proizvodov oziroma tehnologij, pri katerih potenciale združujejo vsaj tri industrijske in vsaj ena raziskovalna in razvojna organizacija, znotraj in zunaj ACS.
3. Vlagati v kadre in njihovo usposabljanje in izobraževanje pri članih ACS na ravni učečega se podjetja, kar pomeni dosegati v povprečju vsaj 13 ur na zaposlenega na leto.
4. Informatizacija procesa komuniciranja med člani ACS in z relevantnim okoljem za razvojno in poslovno rast avtomobilske dobaviteljske industrije v Sloveniji na vrhunski ravni in nad povprečjem bližnjih avtomobilskih grozdov v Srednji Evropi.
5. Po EFQM modelu poslovne odličnosti (samoocena) dosegati nad 350 točk za 50 odstotkov članov. Letno imeti vsaj enega člana med finalisti slovenske nagrade za poslovno odličnost.

4.5. Strateške usmeritve internacionalizacije Slovenskega avtomobilskega grozda

Za večino slovenskih podjetij predstavlja internacionalizacija strateški izziv in pogoj za rast. Podjetja zadostno obvladujejo osnovne sposobnosti (prodaje, tehnologije, proizvodnje itd.), primanjkuje pa jim znanja za izpeljavo zahtevnejših projektov, ki terjajo večja sredstva in jih spremlja višja stopnja tveganja. V ta namen ACS veliko pozornost usmerja v internacionalizacijo ACS ter njegove strategije razvoja.

Strateške usmeritve internacionalizacije ACS (Letno poročilo ACS, 2004, str. 18):

1. zbiranje in posredovanje informacij in možnosti investiranja na konkretnih projektih, navezovanje stikov s potencialnimi tujimi partnerji, tudi ob pomoči navezovanja stikov z diplomatsko – konzularnimi predstavništvi,
2. pomoč manjšim in srednje velikim podjetjem pri hitrejšem vključevanju v mednarodne procese ter krepitvi položaja na obstoječih ter osvajanje novih trgov,
3. spodbujanje strateških povezav z globalnimi mrežami visoko specializiranih nacionalnih grozdov,
4. organizacija poslovnih delegacij, sejmskih predstavitev, seminarjev in poslovnih konferenc ter drugih promocijskih dogodkov,
5. pomoč pri izobraževanju za mednarodno poslovanje,
6. vključenost članov v mednarodne informacijske baze o dobaviteljih,
7. opravljanje informacijskih, svetovalnih in drugih storitev,

8. opravljanje drugih nalog, ki prispevajo k uspešnejši internacionalizaciji članov/nečlanov ACS (pomoč tujim podjetjem pri pridobitvi partnerjev v Sloveniji, preko mednarodne mreže ACS iskanje partnerjev za RR projekte članov ACS).

4.6. Ključni dejavniki uspeha Slovenskega avtomobilskega grozda

Člani združenja GIZ ACS so s pomočjo izobraževalnih institucij identificirali ključne dejavnike uspeha grozda, ki so navedeni v Tabeli 3.

Tabela 3: Poglavitni dejavniki uspeha GIZ ACS

KLJUČNI DEJAVNIK	OPIS KLJUČNEGA DEJAVNIKA
<i>MEDNARODNA RAZPOZNAVNOST</i>	Mednarodna razpoznavnost članov in ACS je najpomembnejši dejavnik uspeha, brez katere ni mogoče doseči mednarodne konkurenčne sposobnosti slovenskih dobaviteljev.
<i>MEDNARODNA POVEZANOST</i>	Predpogoj za doseganje inovativnosti je vzpostavitev dolgoročnega sodelovanja s ključnimi globalnimi proizvajalci vozil, sistemskimi dobavitelji in mednarodnimi mrežami.
<i>KAKOVOST MEDSEBOJNIH PROCESOV NOTRANJE ORGANIZACIJE – REGIJSKA INTEGRACIJA</i>	Za kvalitetno medsebojno sodelovanje med člani grozda je potrebna vzpostavitev zaupanja za skupno delovanje na razvojno – raziskovalnih projektih. Pospešitev tovrstnih aktivnosti omogoča povečanje mednarodne konkurenčnosti.
<i>ODNOS DO ZUNANJEGA REGIONALNEGA OKOLJA</i>	Koncentracija na problematiko razvoja regionalnega okolja predstavlja pogoj nadaljnega razvoja grozda, razpoznavnost v domačem okolju ter s tem kreiranja novih procesov modela grozdenja.

Vir: Letno poročilo ACS, 2004, str. 18.

4.7. Organiziranost in značilnosti delovanja Slovenskega avtomobilskega grozda

4.7.1. Organiziranost Slovenskega avtomobilskega grozda

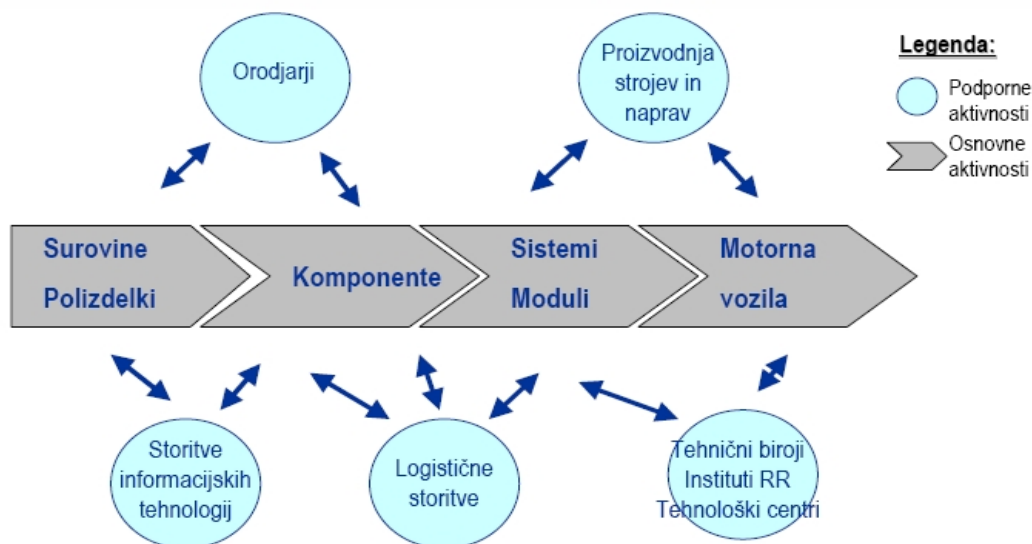
ACS je gospodarsko interesno združenje slovenskih dobaviteljev avtomobilski industriji in proizvajalcev motornih vozil. Povezali so se v grozd za krepitev svoje konkurenčne sposobnosti in povečevanje dodane vrednosti. GIZ ACS je osrednja komunikacijska točka avtomobilskega grozda, podprta z infrastrukturo. ACS podpira svoje člane pri vključevanju v svetovno industrijo motornih vozil s skupno promocijo in z izdelki višje tehnološke

zahtevnosti. V ta namen pospešuje učinkovitost poslovanja članov z ustreznimi raziskavami in povezovanjem s strokovnimi razvojnimi in znanstvenimi institucijami doma in v tujini.

Easton je znotraj grozda ločil dve vrsti aktivnosti, s katerimi se podjetja ukvarjajo (Easton, Mattsson, Wilkinson, 2000, str. 279):

- **Osnovne aktivnosti**, ki so tiste aktivnosti znotraj procesa preoblikovanja, ki si logično sledijo od vhodnih materialov skozi različne stopnje procesa do končne distribucije in predaje izdelka potrošniku/odjemalcu.
- **Podporne aktivnosti**, ki vključujejo preskrbo osnovnih aktivnosti z različnimi vrstami storitev ali stvarnih dobrin, vključujoč opremo, tehnični »know-how« in specializirane storitve. Podporne aktivnosti tvorijo tako imenovano sekundarno omrežje, ki podpira omrežje z osnovnimi aktivnostmi.

Slika 5: Model omrežja z osnovnimi in podpornimi aktivnostmi slovenskega avtomobilskega grozda



Vir: Strategija razvoja grozda GIZ ACS, 2002, str. 35.

ACS tako povezuje v svoji mreži proizvajalce avtomobilskih komponent v razviti slovenski kovinski, elektro in elektronski, strojni, metalurški, gumarski, kemijski in tekstilni industriji (osnovne aktivnosti). Kot tudi v industriji transportnih sredstev ter izvajalce raziskovalnih, razvojnih, proizvodnih in drugih storitev, ki razvijajo in proizvajajo izdelke in izvajajo storitve za avtomobilsko industrijo (podporne aktivnosti).

4.7.2. Značilnosti delovanja Slovenskega avtomobilskega grozda

Slovenska avtomobilska in dobaviteljska industrija je tradicionalno izvozno intenzivna in deluje danes po avtomobilskih standardih, kot so QS 9000, VDA 6.1, EAQF in ISO/TS 16949, ki so priznani tako v EU kot na globalnem trgu.

Za povečanje uspešnosti celotne družbe kot vseh poslovnih subjektov je potrebno kontinuirano povečevanje obsega sredstev za razvojne spodbude produktim in tehnološkim inovacijam. V ta namen je ACS glede na postavljeno notranjo organizacijo delovanja po projektnem principu infrastrukturnih projektov razvoja grozda v letu 2004 pričel proces spremembe obstoječe strukture projektov na projekte 4 ključnih področjih delovanja, in sicer (Letno poročilo ACS, 2004, str. 22):

1. Trženje, promocija in internacionalizacija.
2. Tehnologije, inovacije in sodelovanje.
3. Podpora članom.
4. Upravljanje človeških virov.

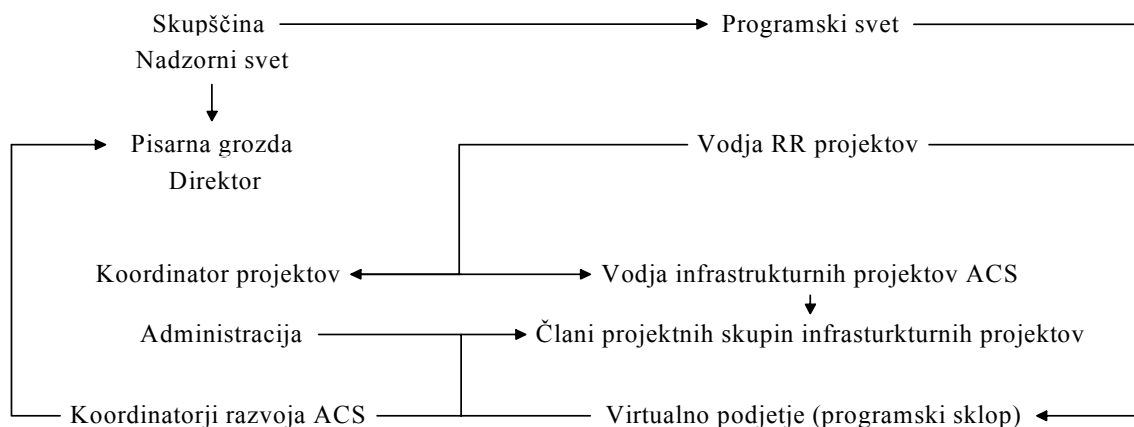
Aktivnosti grozda GIZ ACS so (GIZ ACS, 2006):

- razvoj in vzdrževanje komunikacije med člani, ki proizvajajo komponente, module in sisteme za prvo gradnjo osebnih, gospodarskih in specialnih motornih vozil ter za poprodajne aktivnosti,
- vzpodbujanje raziskav in razvoja kompleksnejših izdelkov in sistemov z višjo dodano vrednostjo,
- povezovanje članov, ki so pomembni dobavitelji strojev, orodij, izvajalci raziskovalnih, razvojnih, proizvodnih, logističnih in drugih storitev avtomobilski dobaviteljski in avtomobilski industriji,
- pospeševanje skupnega delovanja članov za izboljšanje njihovih izdelkov in za izboljšanje poslovanja na področjih razvoja, proizvodnje in kakovosti ter za doseganje poslovne odličnosti,
- zbiranje informacij o dogajanjih v industriji motornih vozil in v dobaviteljski avtomobilski dejavnosti ter jih posreduje članom,
- vzpostavljane, razvijanje in vzdrževanje informacijske, izobraževalne, raziskovalno razvojne in druge infrastrukture za potrebe članov,
- zastopanje interesov članov in promoviranje njihove dejavnosti doma in v tujini, še posebej pri proizvajalcih motornih vozil,
- spremljanje sistemskih, pravnih in ekonomskih vprašanj dejavnosti ter predlaganje ustreznih ukrepov za izboljšanje ekonomskega okolja ter za prilagajanje članov stalnim razvojnim izzivom avtomobilske industrije.

Vsak član združenja ACS ima pravico do sodelovanja v upravljanju s članstvom v skupščini, do udeležbe v poslovnem izidu, do informiranja o delu in pravico do nadzora, do uporabe rezultatov informacijskih, razvojnih in raziskovalnih projektov, do storitev strokovnih služb ACS, do uporabe sredstev, združenih za dogovorjene namene in ob dogovorjenih pogojih, do uporabe blagovnostoritvene in druge znamke za dogovorjene namene in ob dogovorjenih pogojih, predlagati razpravljanje o problemu, ki je skupnega pomena za člane, prejemati vse informacije, ki jih združenje zbira in distribuira v okviru svoje dejavnosti, pravico zahtevati varstvo pred nelegalno konkurenco, ki jo povzročijo člani

združenja. Najpomembnejša pravica, ki izvira iz članstva, pa se nanaša na pridobivanje ali sodelovanje v poslih, ki jih organizira združenje in predvideva prednost pred vključevanjem tistih podjetij, ki niso člani združenja.

Slika 6: Organizacijska struktura z označenimi relacijami med organi upravljanja in nosilci organizacije delovanja GIZ ACS, Slovenski avtomobilski grozd



Vir: Letno poročilo ACS, 2004, str. 20.

4.8. Poslovanje slovenskega avtomobilskega grozda GIZ ACS

Slovenska avtomobilska dobaviteljska industrija je pomembno polje inovativnega tehničnega razvoja in področje gospodarske rasti. Razvoj na področju avtomobilskih komponent je v zadnjih letih rezultiral v letno proizvodnjo blizu 1,5 milijarde EUR, od katerih člani ACS ustvarijo okrog 80 odstotkov, kar znaša 8 odstotkov celotnega slovenskega izvoza. Če k temu prištejemo še proizvodnjo avtobusov, gospodarskih vozil, prikolic, avtodomov, posebnih strojev, orodij in naprav za avtomobilsko industrijo, naraste delež izvoza na 18 odstotkov in več kot 6 odstotkov bruto domačega proizvoda (Pavlin, Urbanija, Praprotnik, 2006, str. 22).

Tudi donosnost avtomobilskih dobaviteljev se je v nasprotju s prevladujočim mnenjem v zadnjih petih letih povečala. Donosnost kapitala se je tako, z 8,6 odstotka v letu 2001, povečala na 11,3 odstotka lani. Znotraj panoge se najboljša podjetja od tekmecev razlikujejo z jasno strategijo in tako dosegajo trikrat večjo donosnost kot manj uspešni tekmeci. To so ugotovitve sodelavcev svetovalnega podjetja Roland Berger Strategy Consultants in investicijske banke Rothschild v študiji »Strategije za dobičkonosno rast svetovnih avtomobilskih dobaviteljev«, ki so jo predstavili pred kratkim. Raziskava temelji na analizi finančnih in poslovnih podatkov približno 350 globalno delujočih avtomobilskih dobaviteljev med letoma 2000 in 2005 ter sto pogovorih z vodilnimi ljudmi v njih (Pavlin, Urbanija, Praprotnik, 2006, str. 23).

Kupci komponent slovenske avtomobilske dobaviteljske industrije so proizvajalci vozil in veliki sistemski dobavitelji v Evropi in tudi na drugih trgih. Največ teh komponent, 40

odstotkov, gre v Nemčijo, 21 odstotkov v Francijo, 8 odstotkov v Italijo, po 6 odstotkov v Avstrijo in Veliko Britanijo, 4 odstotki v ZDA, 3 v Španijo itd. Ne smemo prezreti, da veliko teh komponent kupi Revoz in da skoraj vsa njegova proizvodnja prav tako gre v izvoz. Med posameznimi nemškimi avtomobilskimi tovarnami in sistemskimi dobavitelji so največji kupci pri slovenskih ponudnikih komponent in sestavnih delov VW, BMW, Audi, Daimler-Chrysler, MAN, Bosch in Ford, v Franciji Renault, PSA in Brose, v Italiji Lombardini, Landini in Fiat, v Avstriji Magna Steyr in Grammer in številni drugi kupci v ZDA, Veliki Britaniji, Španiji, na Madžarskem, v Rusiji in tudi na Kitajskem (Pavlin, Urbanija, Praprotnik, 2006, str. 22-23). Največja podjetja v slovenski avtomobilski industriji, njihovi prihodki v letu 2005 ter čisti dobiček v letu 2005 so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 4: Deset največjih podjetij v avtomobilski industriji v Sloveniji, prihodki v letu 2005 ter čisti dobiček v letu 2005

PODJETJE	Prihodki v letu 2005 (v mrd SIT)	Čisti dobiček v letu 2005 (v mrd SIT)
Revoz, Novo mesto	276	8,8
Prevent Global, Slovenj Gradec	76	0,6
Sava Tires, Kranj	74	4,6
Cimos, Koper	70	1,3
Adria Mobil, Novo mesto	54	2,4
Iskra Avtoelektrika, Šempeter pri Gorici	33	0,5
Johnson Controls NTU, Slovenj Gradec	31	1,3
Hella Lux Slovenija, Ljubljana	23	1,1
TPV Johnson Controls, Novo mesto	15	0,6
TAB, Mežica	14	0,8

Vir: Pavlin, Urbanija, Praprotnik, 2006.

Iz Tabele 4 je razvidno, da je Revoz daleč največji člen v slovenski avtomobilski industriji ter da je na drugem mestu Prevent, ki sledeč po doseženem dobičku proizvaja stroškovno neučinkovito, problem jim povzroča predraga delovna sila. Menim, da je vzrok za dokaj nizek čisti dobiček v Preventu tudi selitev proizvodnje v cenejše države, kar zahteva investicije tako v proizvodnjo kot človeški kapital. Čeprav se proizvodnja seli v države s cenejšo delovno silo, se tako v Evropi kot Sloveniji ohranja in krepi proizvodnja visoko tehnoloških sestavnih delov ter sestavnih delov za premijska vozila. Tako tudi Prevent kljub selitvi, v Sloveniji ohranja proizvodnjo visokokakovostnih (usnjenih) sedežnih prevlek (Pavlin, Urbanija, Praprotnik, 2006, str. 29).

5. MOŽNOST VKLJUČITVE PODJETJA ŠTRUC MANAGEMENT, S.P., V SLOVENSKI AVTOMOBILSKI GROZD

Na svoji spletni strani ACS objavlja pogoje za članstvo v združenju. Potencialni člani morajo izpolnjevati določene kriterije, ki se glasijo (GIZ ACS, 2006):

- podjetje je neposredni dobavitelj modulov in komponent avtomobilski industriji ali sinergijsko pomembni dobavitelj strojne opreme, orodij oziroma izvajalci razvojno raziskovalnih, proizvodnih, logističnih, svetovalnih in drugih storitev dobaviteljem avtomobilske industrije,
- ima uvedeni sistem za zagotavljanje kakovosti, po možnosti s pridobljenimi certifikati ISO 900X, zaželeni pa so že osvojeni certifikati za avtomobilsko industrijo ali pa vsaj namera podjetja, da jih prej ali slej pridobijo,
- da ima pridobljene reference z dobavami kateremu od evropskih proizvajalcev vozil, velikim sistemskim dobaviteljem in domačim sistemskim drugim dobaviteljem avtomobilski industriji - članom grozda,
- da razpolaga s primerno tehnično opremljenostjo in tehnološko ter razvojno intenzivnostjo svojih proizvodov in procesov, da dosegajo vsaj povprečne ekonomske rezultate v svoji podskupini dejavnosti (SKD) v produktivnosti, deležu proizvodnje za izvoz in bruto dodani vrednosti na zaposlenega.

Podjetje Štruc Management v slovenski avtomobilski industriji še ni uveljavljeno, kar pa ne pomeni, da v avtomobilski industriji ni prisotno, saj že izvaja proizvodne storitve za podjetje Lombardini iz Italije (na področju kmetijske mehanizacije), ki je največji dobavitelj avtomobilski industriji v Italiji. Proizvodne storitve pa izvaja tudi za podjetje AL-CO iz Avstrije, ki izdeluje osebne in gospodarske prikolice. Skupaj s Kovačijo Struc Muta proizvajajo osi za omenjene prikolice. Kovačija Struc takšno os proizvede, podjetje Štruc Management, s.p., pa opravi obdelavo struženja, konkretno, izdelajo navoj. Na področju kmetijske mehanizacije in proizvodnih storitev sodelujejo tudi s podjetjem Tomos ter Cimos, kar dodatno povečuje možnosti vključitve podjetja Štruc Management v GIZ ACS.

Iz navedenega sledi, da podjetje Štruc Management prvi pogoj, da je podjetje neposredni dobavitelj modulov in komponent oziroma izvajalec storitev avtomobilski industriji, izpolnjuje. Sočasno izpolnjuje tudi tretji pogoj, saj ima pridobljene reference z dobavami velikemu sistemskemu dobavitelju v Italiji – podjetju Lombardini. Delno izpolnjuje tudi drugi pogoj, saj ima uveden sistem zagotavljanja kakovosti izdelkov in storitev v skladu s priporočili ISO 9001, čeprav uradno certifikata še niso pridobili. Na tem mestu naj navedem, da pridobljen certifikat ni odločilnega pomena, če deluješ v skladu s priporočili.

V omenjenem primeru je v avtomobilski industriji splošna praksa, da delovanje v skladu s priporočili ISO kontrolirajo kupci sami, se pravi, proizvajalci ali sistemski dobavitelji. Po potrebi pa bi ISO certifikat seveda pridobilo. Podjetje Štruc Management prav tako poseduje visokotehnološki park, s katerim proizvaja kmetijsko mehanizacijo, dosega nadpovprečne rezultate v svoji podskupini dejavnosti tako v produktivnosti, deležu proizvodnje kot bruto dodani vrednosti na zaposlenega, saj je največji proizvajalec male kmetijske mehanizacije v regiji. Z omenjenimi dejstvi pa izpolnjujejo tudi četrti pogoj vključitve v GIZ ACS.

Poleg pravic in pogojev, ki jih imajo in morajo izpolnjevati podjetja v združenju, morajo izpolnjevati tudi določene obveznosti, ki sledijo iz članstva. Tako morajo plačevati prispevke za poslovanje za obdobje enega leta oziroma neke vrste članarine, ki znaša za male gospodarske združbe, fizične osebe, znanstvene in razvojnoraziskovalne organizacije ter druge podporne organizacije 500 EUR, za srednje gospodarske družbe 1000 EUR in za velike gospodarske družbe 2000 EUR. Poleg omenjene članarine, ki se plača vsako poslovno leto, se ob vstopu v članstvo izvede plačilo enkratne pristopnine v višini 2,5 zneska letne članarine. S tem finančne obveznosti članov še niso zaključene, saj izvajajo skupne infrastrukturne projekte oziroma razvojne aktivnosti, ki jih sprejema skupščina v letnem programu dela in finančnem načrtu (GIZ ACS, 2006).

Postopek sprejema novega člana poteka v več korakih. Pomembno je dejstvo, da lahko novega člana predlaga katerikoli že obstoječi član združenja ACS. Predlog člani ACS nato preko direktorja posredujejo skupščini združenja, ki o sprejemu novega člana odloča z navadno večino. Pri sprejemanju novega člana se poleg njegovih strokovnih in gospodarskih sposobnostih, upoštevajo tudi razvojne možnosti in potencial podjetja. Za obveznosti ACS je novi član odgovoren od dneva sprejema v članstvo (GIZ ACS, 2006).

Podjetje Štruc Management bi kot novega člana združenja lahko predlagala podjetja, ki so že vključena v združenje ACS in že sodelujejo z omenjenim podjetjem ali se nahajajo v njegovi bližini in ga poznajo kot kakovostnega proizvajalca male kmetijske mehanizacije ter ponudnika proizvodnih storitev. V poštev pride podjetje Tomos, Cimos, Grammer Automotive, Johnson Controls in Prevent.

Vsak član ima pravico iz gospodarskega interesnega združenja tudi izstopiti, a le pod pogojem, da je poravnal svoje obveznosti do tretjih, do ACS in njenih članic. Članstvo lahko preneha tudi po sklepu nadzornega sveta v določenih izrednih primerih (GIZ ACS, 2006).

5.1. Razlogi za vključitev podjetja Štruc Management, s.p., v Slovenski avtomobilski grozd in razlogi nekaterih že vključenih slovenskih podjetij

Odločitvi za internacionalizacijo poslovanja v avtomobilski industriji je botrovalo kar nekaj razlogov, ki izhajajo iz dogajanja v dejavnosti male kmetijske mehanizacije (sezonska nihanja, propad malih kmetij na trgih EU, stagnacija trga v razvitih državah, nizka dodana vrednost itd.), iz dogajanja v kovinskopredelovalni industriji (strateške zveze, usmerjenost v avtomobilsko industrijo, povečano povpraševanje po proizvodnih storitvah itd.) in iz dogajanja v avtomobilski industriji sami (koncentracija in mreženje dobaviteljev, nastajanje »super« dobaviteljev, porast donosnosti, povečano povpraševanje po proizvodnih storitvah itd.).

Poleg omenjenih okvirnih razlogov za vstop v avtomobilsko industrijo preko GIZ ACS obstajajo v podjetju Štruc Management številni interesi na različnih področjih delovanja s pričakovanimi učinki na poslovanje. Nekaj jih je prikazanih v naslednji tabeli.

Tabela 5: Interesi in pričakovani učinki vključitve slovenskih podjetij in podjetja Štruc Management, s.p., v Slovenski avtomobilski grozd

INTERES	PRIČAKOVANI UČINEK
Področje: znanje, informacije in tehnološki razvoj	
<ul style="list-style-type: none"> • standardi kakovosti, • obvladovanje procesa nenehnih izboljšav, • standardizacija informatike, • enotna baza informacij in komunikacij, • izmenjava informacij in vstop v banke podatkov velikih podjetij, • povezovanje različnih znanj in specializiranih tehnologij, • nove tehnologije in tehnološke usmeritve, • povečanje vloge eksperimentalne tehnologije v razvoju. 	<ul style="list-style-type: none"> • pospeševanje inovacijskega procesa (krajši razvojni cikli v korist končnemu kupcu), • dopolnjevanje proizvodnih zmogljivosti, • kompleksen izdelek z več dodane vrednosti, • višji nivo večjega števila podjetij, • znižanje stroškov, • novi organizacijski pristopi pri organiziranju podjetja in poslovnih procesov.
Področje: tržni nastop	
<ul style="list-style-type: none"> • skupne raziskave trga, • skupni tržni nastop do velikih kupcev (morebitna skupna predstavništva, promocija idr.), • skupni razvojni projekti na področju trženja. 	<ul style="list-style-type: none"> • sinergije iz koriščenja obstoječih prodajnih mrež, • racionalizacija iz skupne sejemske dejavnosti, • večje možnosti, novi posli, • večja pogajalska moč, • širša ponudba.
Področje: optimizacija in notranja specializacija	
<ul style="list-style-type: none"> • tehnološka in tržna specializacija ter kooperacija (podjetja iz grozda se specializirajo na le nekaj tehnologij, grozd pa ponudi sklop, ki bi bil rezultat vseh). 	<ul style="list-style-type: none"> • nižji stroški, • povečanje produktivnosti, • manjše investicije, • delitev dela po načelu outsourcinga, • optimizacija dobaviteljskih verig.
Področje: trg delovne sile	
<ul style="list-style-type: none"> • višja strokovna raven, • pridobivanje kadrov, • ohranjanje oz. povečevanje delovnih mest, • matrično usposabljanje, • začasna izposoja kvalificirane delovne sile za specialna področja. 	<ul style="list-style-type: none"> • izobraženi kadri, • fleksibilnost delovne sile, • novo zaposlovanje, • usmerjanje kadrov v dejavnost preko razvojnih projektov v sodelovanju z univerzama, • organizacija izobraževanja po meri.

Vir: Prijavna dokumentacija, 2001, str. 21; Štruc, Topler, 2006.

Poleg omenjenih interesov in pričakovanih učinkov navajajo direktorji posameznih podjetij številne razloge za sodelovanje v Slovenskem avtomobilskem grozdu.

Direktor podjetja ELVEZ, d.o.o., g. Borut Petrič, pravi, da so se za pristop v ACS odločili predvsem zaradi možnosti povezovanja med podjetji sorodnih panog, združevanja kapacitet

in specifičnih znanj ter možnosti navezav poslovnih stikov z EU in izven nje. Istočasno vidijo veliko možnost v promociji njihovega podjetja preko ACS na raznih sejnih, konferencah in ob drugih priložnostih, na katerih nastopa ACS kot združenje (ACS novice 02, 2004, str. 4).

Dr. Peter Metlikovič, direktor tehnologije Goodyear EPE za evropsko regijo, trdi, da povezovanje slovenskih dobaviteljev olajšuje poslovanje EPE kot velikega slovenskega dobavitelja avtomobilski industriji. Od ACS pričakujejo predvsem povezovanje na razvojnem nivoju na področju materialov, merilnih metod, konstruiranja in testiranja, intenziviranje povezav med fakultetami in industrijo, razvojne projekte, ki so v interesu večjega števila članov ter vplivanje na izobraževanje kadrov in na razvojno državno politiko (ACS novice 02, 2004, str. 4).

Za vstop v grozd obstajajo torej številni razlogi s spremljajočimi pričakovanimi učinki; od posameznega podjetja pa je odvisno, kaj od grozda pričakuje in kako bo te priložnosti izkoristilo.

5.2. Pomen prisotnosti podjetja Štruc Management, s.p., v avtomobilski industriji

Podjetje Štruc Management, s.p., se ukvarja z izdelavo male kmetijske mehanizacije, poleg tega izvaja več vrst proizvodnih storitev za potrebe številnih dejavnosti.

Proizvodne storitve, ki jih lahko podjetje Štruc Management izvaja v okviru GIZ ACS, za potrebe avtomobilske industrije, so:

- struženje,
- rezkanje,
- vrtanje,
- brušenje,
- razrez,
- ozobljenje,
- pehanje,
- izvlečenje,
- upogibanje,
- varjenje,
- hladno stiskanje,
- montaža.

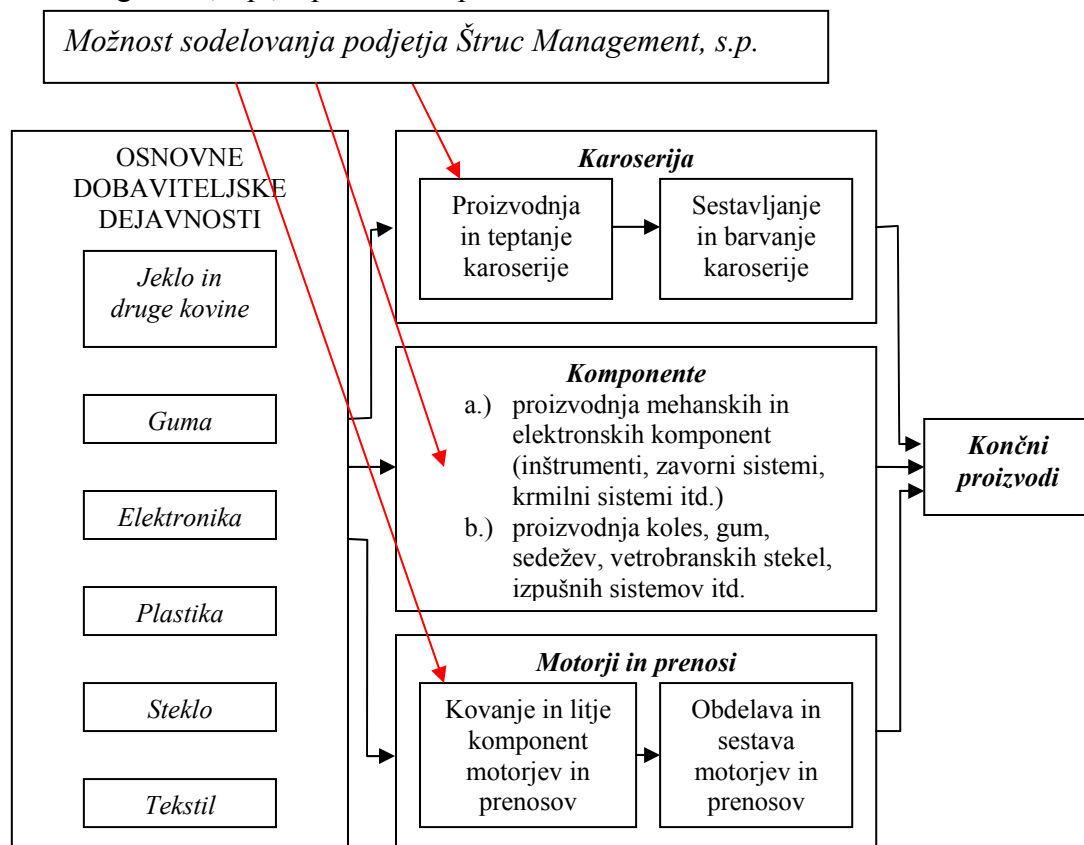
Segment izvajanja proizvodnih storitev za potrebe avtomobilske industrije je v podjetju Štruc Management, leta 2005, znašal približno 10,35 odstotkov celotne realizacije, v naslednjih petih letih pa želijo ta delež podvojiti.

Zaradi večjega prilagajanja potrebam in tudi skupnega ustvarjanja novih izdelkov/storitev je zelo pomembno, kakšno tehnologijo, proizvodne in informacijske sisteme uporabljajo podjetja. To je še posebej pomembno v mednarodnem medorganizacijskem trženju, kjer se je potrebno prilagajati regulativam in standardom okolij, v katera vstopamo ali na njih delujemo. Večja kot je prilagodljivost in sodobnost tehnologije, proizvodnih in informacijskih sistemov ponudnika, večja je možnost tesnejšega sodelovanja in uspešnejše je lahko poslovanje med ponudnikom in kupcem - tudi na dolgi rok (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 336).

Za izvajanje zgoraj navedenih proizvodnih storitev, podjetje Štruc Management nenehno vlaga v posodobitev tehnologije. Uporabljajo sodoben tehnološki park, ki vključuje stroje in obdelovalne centre, kot so: CNC stružnice, vertikalni obdelovalni centri, horizontalni obdelovalni centri, merilne naprave, vpenjalne naprave, pralne komore ter raznovrstne žage za razrez materiala. Poleg tehnološkega parka, so investicije usmerjene tudi v človeške vire ter razvoj novega znanja.

Z omenjenimi proizvodnimi storitvami in tehnologijo se podjetje Štruc Management lahko v grozd vključi na številnih področjih ter v različnih fazah proizvodnega procesa. Nazornejša predstavitev vključitve je prikazana na spodnji sliki.

Slika 7: Struktura avtomobilske industrije in prikaz možnih točk vstopa podjetja Štruc Management, s.p., v proizvodni proces



Vir: Specific Responses to Universal Pressures in the Industry – Comparing European Automotive Clusters, 2005, str. 8; Štruc, Topler, 2006.

Slika 7 (na strani 27) prikazuje strukturo avtomobilske industrije ter področja, kjer je podjetje Štruc Management sposobno ponuditi proizvodne storitve. Iz slike je torej razvidno, da bi lahko proizvajalo in teptalo dele karoserije. Na področju komponent lahko svoje storitve ponudi skoraj na vseh podpodročjih, kar prav tako velja za področje motorjev in prenosov. Podrobnejši prikaz konkretnih proizvodnih storitev podjetja Štruc Management, s.p., in potencialni odjemalci, je prikazan v Tabeli 6.

Tabela 6: Prikaz konkretnih proizvodnih storitev podjetja Štruc Management, s.p., s katerimi lahko vstopi v avtomobilsko dobaviteljsko verigo

Storitve	Opis konkretne proizvodne storitve	Potencialni odjemalci
struženje	Proizvodno storitev struženja je sposobno ponuditi med procesom izdelave zavornih kolut, ojníc, motornih gredi ipd.	Cimos, d.d., KGL, d.o.o., Prevent Global, d.d.
rezkanje	Proizvodno storitev rezkanja je sposobno ponuditi med procesom izdelave zobnikov, utorov gredi in ohišjih menjalnikov ipd.	Cimos, d.d., UNIOR, d.d., PS Cimos TAM, d.o.o.
vrtanje	Proizvodno storitev vrtanja je sposobno ponuditi med procesom izdelave raznih prirobníc, nosilcev in ohišij menjalnikov ipd.	Cimos, d.d., UNIOR, d.d., PS Cimos TAM, d.o.o., KGL, d.o.o.
brušenje	Proizvodno storitev brušenja je sposobno ponuditi med procesom izdelave ojníc, motornih gredi, gredi za menjalnike ipd.	Cimos d.d., UNIOR, d.d., PS Cimos TAM, d.o.o.
razrez	Proizvodno storitev razreza je sposobno ponuditi pri razrezu pločevin, paličnega in ploščatega jekla za razne nosilce ipd., ki so kasneje varenci.	Cimos, d.d., TPV d.d., Rotomatika, d.o.o.
ozobljenje	Proizvodno storitev ozobljenja je sposobno ponuditi za izdelavo zobnikov, diferencialov za menjalnike ter drugih vrst prenosov kot so npr. krmilni mehanizmi.	Cimos, d.d., UNIOR, d.d., PS Cimos TAM, d.o.o.
pehanje	Proizvodno storitev pehanja je sposobno ponuditi za izdelavo utorov v puše in zobnike.	Cimos, d.d., UNIOR, d.d.
izvlečenje	Proizvodno storitev izvlečenja je sposobno ponuditi za izdelavo notranjih utorov gredi in zobnikov.	Cimos, d.d., UNIOR, d.d., KGL, d.o.o.
upogibanje	Proizvodno storitev upogibanja je sposobno ponuditi pri izdelavi raznih nosilcev motorja, koles, karoserije ipd.	Cimos, d.d., PS Cimos TAM, d.o.o., KGL, d.o.o., ROTO, d.o.o.
varjenje	Proizvodno storitev varjenja je sposobno ponuditi pri izdelavi nosilcev iz profilov cevi in pločevine, vozniških sedežih in mehanizmih.	Agis Plus, d.o.o., Grammer Automotive Slovenija, d.o.o., Cimos, d.d., TPV, d.d.
hladno stiskanje	Proizvodno storitev hladnega stiskanja so sposobni ponuditi pri izdelavi odkovkov manjših dimenzij in pločevinastih nosilcev, debeline pločevine do 5 mm.	Cimos, d.d., UNIOR, d.d., ROTO, d.o.o., Rotomatika, d.o.o.

Vir: Žavcer, 2007.

Kot je razvidno iz Tabele 6 (na strani 28), ima podjetje Štruc Management v avtomobilski dejavnosti velik potencial, saj so skorajda vsi dobavitelji prve, druge in delno tudi tretje ravni potencialni kupci specializiranih proizvodnih storitev. Podjetje si tako z vstopom v GIZ ACS obeta boljši izkoristek omenjenega potenciala ter pospešeno internacionalizacijo poslovanja. Poleg domačih podjetij po omenjenih proizvodnih storitvah povprašujejo tudi tuja podjetja, predvsem iz Avstrije. Potencialni odjemalci so podjetja, člani AC Styria – Automotive Academy styria (AC Styria, 2007), ki se nahajajo v bližini podjetja Štruc Management, in sicer v Grazu. Ta podjetja so: MAGNA Steyr Fahrzeugtechnik, d.d., MAGNA Steyr Heavy Stamping, d.d., FUEL-TEC, d.o.o., idr.

Tržni potencial, na domačem in tujem trgu, potrjuje tudi podjetje CNC P&K iz Radelj ob Dravi, ki se ukvarja samo z nudenjem proizvodnih storitev za avtomobilsko industrijo in uporablja skoraj identično tehnologijo kot podjetje Štruc Management. V zadnjih štirih letih je podjetje povečalo obseg skupnih prihodkov za 50 odstotkov (Knez, 2006).

Iz navedenega je mogoče sklepati, da narava storitev in tehnologije omogoča podjetju Štruc Management umestitev v avtomobilsko industrijo, saj posedajo visokospecializirano znanje na področju obdelave in predelave kovin ter tehnološki park, s katerim omenjene storitve lahko izvajajo. Z vstopom v GIZ ACS bi podjetje zagotovo pridobilo dodaten potencial rasti, predvsem z vidika umestitve na mednarodne trge.

6. ANALIZA INTERNACIONALIZACIJE SLOVENSKEGA AVTOMOBILSKEGA GROZDA IN VLOGA MREŽENJA PRI INTERNACIONALIZACIJI PODJETJA ŠTRUC MANAGEMENT, S.P.

Namen delovanja grozda je predvsem internacionalizacija tako grozda samega kot njegovih posameznih članic. S tem pa ne mislim zgolj na odprtost posameznih podjetij za poslovanje s tujino, temveč na združitev znanja in priložnosti članov in tako ustvariti ponudbo, ki ji bo tuji trg odprt in naklonjen. Gre torej za mednarodno prepoznavnost grozda in vključenih podjetij, da bi s tem podkrepili zanimanje pri tujih podjetjih ter pripravljenost sodelovanja pri skupnih raziskavah in razvoju (t.i. model mrežne internacionalizacije).

Internationalizacija je prevladujoča sestavina delovanja grozda in njegove strategije razvoja. Skupno trženje, in temu pripadajoča promocija, sta usmerjeni k tujim proizvajalcem vozil (vključno z obema domačima: Revoz Novo Mesto in Tomos Koper), za katere razvijajo in prodajajo svoje proizvode člani grozda. Pri razvoju kompleksnih proizvodov pa se člani grozda tudi oskrbujejo z materiali in sestavnimi deli ter razvojnimi in drugimi storitvami s tujega trga (Zaključno poročilo, 2002, str. 12).

Iskanje novih priložnosti poteka s sistematskim in občasnim zbiranjem informacij ter načrtovanjem in organiziranjem poslovnih odnosov. Pri vzpostavljanju poslovnih odnosov se poslužujejo pomoči slovenskih veleposlaništev in sistemskih dobaviteljev, ki svoje kupce obveščajo o širši ponudbi članov grozda. Domači sistemski dobavitelji pripomorejo k

hitrejši rasti obsega in plasiranju novih proizvodov ter hkrati k razvoju dobaviteljev komponent, ki jih vežejo nase. Člani grozda si prizadevajo vključiti se med razvojne dobavitelje pri proizvajalcih vozil ter med tuje in domače systemske dobavitelje (Zaključno poročilo, 2002, str. 12).

Poleg pomembnosti skupne razvojne enote Slovenskega avtomobilskega grozda pri internacionalizaciji njenih članov, je lahko zelo dobrodošla pomoč tudi v obratni smeri internacionalizacije. Tako lahko tujcem, ki se zanimajo za slovenska podjetja, postreže z osnovnimi informacijami ter jih pravilno usmeri.

Pomembno je tudi dejstvo, da GIZ ACS ne predpisuje aktivnosti, ki naj jih člani izvajajo, temveč je pisarna le dodatna pomoč članom, ki jo lahko izkoristijo pri svojem poslovanju in vzpostavljanju sodelovanja tako s člani grozda kot tudi s tujimi institucijami ter kupci.

Poleg zgoraj opisane mrežne internacionalizacije, poznamo številne druge modele internacionalizacije, kot so npr.: uppsalski model internacionalizacije, teorija kvantnih skokov oziroma »Born Globals«, teorija internalizacije itd. (Johanson in Mattsson, 1993, str. 308-319).

6.1. Tipologija grozdov glede na njihov potencial za internacionalizacijo

Easton (2000, str. 281) se je ukvarjal z delovanjem omrežij in razvil tipologijo glede na njihov potencial za internacionalizacijo. Pri tem je izpostavil dva ključna dejavnika, ki vplivata na možnost mednarodne širitve omrežja, in sicer:

- lokacija – pomembno vprašanje, ali so podjetja locirana na domačih tleh, saj se kakovostni odnosi lažje razvijejo na domačem ozemlju in kot taki igrajo pomembno vlogo pri razvoju in podpori internacionalizacije,
- mednarodna prisotnost članov – k internacionalizaciji podjetij v omrežju lahko veliko pripomorejo tisti člani, ki že imajo izkušnje s poslovanjem v tujini.

Tabela 7: Razvrstitev omrežij glede na lokacijo omrežja in mednarodno prisotnost članov

MEDNARODNA PRISOTNOST ČLANOV	LOKACIJA OMREŽJA	
	<i>Pretežno v regij</i>	<i>Pretežno v tujini</i>
Da	Skupina A: Omrežje osredotočeno na domači trg	Skupina B: Omrežje osredotočeno na tuje trge
Ne	Skupina D: Mednarodno konkurenčno omrežje	Skupina C: Izolirano omrežje

Vir: Easton, Mattsson, Wilkinson, 2000, str. 283.

6.1.1. Skupina A: Grozdi osredotočeni na domači trg

Značilnost grozdov osredotočenih na domači trg je, da njihovi člani niso prisotni na mednarodnih trgih ter da so vsi člani locirani na domačih tleh. Naloga strategije

internacionalizacije je prodor podjetij v omrežju na tuje trge. Po Eastonu (2000, str. 283) imajo na izbiro več možnih politik internacionalizacije, ki so:

- Domača podjetja si v tujini sama poiščejo kupce. Za podjetja je priporočljivo, da se preden vstopajo na tuje trge, udeležijo raznih izobraževalnih programov z namenom, da bolje spoznajo proces mednarodnega poslovanja in trženja.
- Prepričati tuja mednarodno konkurenčna podjetja, da začnejo poslovati z domačimi podjetji v grozdu ter tako v domače okolje prenesti mednarodne povezave, izkušnje in znanje. To je možno doseči z vzpostavitvijo strateških zvez ali skupnih vlaganj z domačimi podjetji, lahko pa tudi s prevzemi ali z ustanovitvijo novih poslovnih enot.
- Podjetja privabijo tuje dobavitelje sestavnih delov ali storitev. To v omrežju spodbudi bodisi intenziviranje konkurence bodisi intenziviranje komplementarnosti dobaviteljev, kar posledično vodi do ojačitve grozda v državi in njegove internacionalizacije. Prav tako so lahko tuji dobavitelji predstavljeni domačim potencialnim kupcem, pri čemer igrajo veliko vlogo podjetja s podpornimi aktivnostmi, ki s svojo dejavnostjo med drugim vzdržujejo nekakšno bazo tujih kupcev in dobaviteljev.

6.1.2. Skupina B: Grozdi osredotočeni na tuje trge

V grozdih osredotočenih na tuje trge je večji del članov lociranih v tujini. Pri takšnih grozdih so vplivi internacionalizacije na domačo gospodarstvo majhni, saj se vodenje politike le s težavo izvaja na domačih tleh. Nekatere države so s svojimi prijemi vzpostavile možnost davčnih oaz in tako privabila tuja podjetja. Primer takšne države v Evropi je Luksemburg (Easton, Mattsson, Wilkinson, 2000, str. 287).

6.1.3. Skupina C: Izolirana omrežja

Za izolirana omrežja je značilno, da je del omrežja lociran v tujini, del pa doma. Ker gre za mednarodno omrežje, lahko sklepamo, da ima v tujini že navezane stike, oblikovani pa so tudi odnosi lokalnimi (domačimi) člani. To odpira možnost številnim distribucijskim programom kot so strategija »piggyback« ali izvozna družba, kjer so vključena domača in tuja podjetja. Marketinška aktivnosti so usmerjene na poglobljanje in širitev zvez z mednarodnimi kupci/odjemalci. Z obstoječimi kupci se sodeluje zelo tesno, medtem ko se za potencialne kupce razvije splošnejši promocijski pristop. Promocijske agencije na takšen način delujejo v prid nadaljnjemu razvoju obstoječih povezav in vzpostavljanju novih s člani domačega omrežja (Easton, Mattsson, Wilkinson, 2000, str. 287).

6.1.4. Skupina D: Mednarodno konkurenčno omrežje

Značilnost mednarodno konkurenčnega omrežja je mednarodna dejavnost njegovih članov. Prisotnost podjetij na tujih trgih spodbuja tudi druge člane omrežja k internacionalizaciji, poleg tega so neprecenljiv vir mednarodnih povezav in znanj. Obstajajo številne možnosti

razvoja povezav in pretoka informacij ter znanj tako z vodilnimi podjetji kot s kupci. Zelo priljubljena varianta je organizacija forumov za podjetja in ljudi v omrežju, ki služijo kot mediji za prenos izkušenj in informacij, poleg tega daje osnovo za izgradnjo osebnih odnosov med zaposlenimi v podjetjih. Druga možnost je skupna organizacija raznovrstnih delavnic, kjer podjetja izvajajo mednarodne aktivnosti, kot so raziskave trga, tehnološko razvojni projekti, razvoj regije itd. Možen je tudi skupen nastop in širjenje preko vodilnega podjetja v omrežju, ki je močno povezano z vsemi člani. Takšno podjetje imenujemo središčno podjetje, saj predstavlja središče. Središčna podjetja so običajno sposobna predvideti in zagotoviti izvozne možnosti in mednarodne nastope za svoje dobavitelje (Easton, Mattsson, Wilkinson, 2000, str. 288).

Slovenski avtomobilski grozd ACS se po zgornji tipologiji uvršča v skupino D, kamor sodijo mednarodno konkurenčna omrežja. Vsi člani grozda so locirani izključno v Sloveniji, hkrati pa so mednarodno dejavni. Podjetja se sicer nahajajo na različnih stopnjah internacionalizacije, vendar imajo vsa odjemalce tudi na tujih trgih, kar prav tako velja za podjetje Štruc Management. Pisarna grozda se, kot je značilno za mednarodno konkurenčna omrežja, ukvarja z organizacijo forumov, kar služi prenosu informacij in izgradnji osebnih odnosov med ljudmi v različnih podjetjih. Poleg forumov, organizira tudi delavnice, kjer se izvajajo raznovrstne mednarodne aktivnosti. Nekatera podjetja v grozdu – Cimos, Tomos in Revoz – imajo vlogo središčnega podjetja, saj predstavljajo središče za razvoj internacionalizacije celotnega omrežja.

6.2. Klasifikacija podjetij v omrežjih glede na njihovo stopnjo internacionalizacije ter umestitev podjetja Štruc Management, s.p.

Eno od klasifikacij internacionaliziranosti podjetij sta razvila že omenjena Johanson in Mattsson, kjer sta opredelila dva kriterija (Hollensen, 2001, str. 63):

1. **Stopnja internacionalizacije podjetja**, ki kaže obseg pozicij podjetja v različnih nacionalnih omrežjih, moč teh pozicij in integriranost le-teh v podjetje.
2. **Stopnja internacionalizacije trga**. Omrežje je lahko bolj ali manj internacionalizirano. Visoka stopnja internacionalizacije omrežja kaže, da v omrežju obstaja veliko močnih odnosov med različnimi sekcijami globalnih omrežij. Nizka stopnja pa kaže, da obstaja le malo povezav z drugimi mednarodnimi omrežji.

Tabela 8: Štirje primeri internacionalizacije podjetja

Stopnja internacionalizacije podjetja	Stopnja internacionalizacije trga	
	Nizka	Visoka
Visoka	Mednarodna osamljenost	Ciljna poenotena stopnja internacionalizacije
Nizka	Zgodnji začetniki	Pozni začetniki

Vir: Hollensen, 2001, str. 63.

6.2.1. Mednarodna osamljenost

Podjetje samo je visoko internacionalizirano in ima izkušnje v odnosih s tujimi partnerji, deluje pa v omrežju, ki ima nizko stopnjo internacionalizacije. Iz vidika omrežja lahko tako govorimo o mednarodni osamljenosti podjetja. Podjetja s podpornimi aktivnostmi v omrežju so samo posredni izvozniki, saj so njihove vhodne dobrine vgrajene v izdelke, ki jih izvaža internacionalizirano podjetje. Ključno za takšno podjetje je poglobljanje in razvoj odnosov z vodilnimi podjetji in preko tega grajenje mednarodne konkurenčnosti. Če tega ni sposobno doseči z domačimi dobavitelji, je prisiljeno iskati mednarodne povezave ali nuditi pomoč podjetjem v omrežju, ki internacionalizirano podjetje oskrbujejo z vhodnimi viri. Iniciativa za povečanje internacionalizacije torej ne prihaja s strani drugih podjetij v mreži, ampak je mednarodno osamljeno podjetje tisto, ki v mreži promovira internacionalizacijo. Pomoč lahko nudi predvsem z že vzpostavljenimi mednarodnimi povezavami, s strategijo »piggyback« ali izobraževalnimi delavnicami na temo internacionalizacije (Easton, Mattsson, Wilkinson, 2000, str. 289-290).

6.2.2. Zgodnji začetniki

V to skupino spadajo podjetja, ki delujejo v mreži, a sama niso mednarodno aktivna. Razlogi za takšno ravnanje podjetij tičijo v njihovih izdelkih ali storitvah, ki niso takšna vrsta dobrine, da bi se z njo prosto trgovalo. Običajno gre za izdelek ali storitev, ki le dograjuje vrednost drugega izdelka. Takšna podjetja lahko imajo prav tako svojo težo pri zagotavljanju konkurenčnosti določenega izdelka, zato se morajo zavedati svoje vloge in načina spodbujanja svoje dejavnosti kot izvozno intenzivno dejavnost. Obstaja tudi možnost, da podjetje v tujini ne bo našlo niti kupcev niti konkurentov. Zgodnji začetniki nimajo potrebnih znanj o mednarodnih trgih, hkrati tudi ne more pridobiti teh znanj v nacionalni mreži, saj je tudi ta nizko internacionalizirana. Zgodnji začetnik prične z internacionalizacijo na bližnjih trgih z uporabo agentov in ne lastnih podružnic, kar je stroškovno učinkovitejše in poleg tega zmanjšuje tveganje. Alternativna strategija so lahko tudi »greenfield« investicije oziroma investicije od začetka, ki pa se jih večinoma poslužujejo podjetja z zadostnim kapitalom. Pogosto je iniciativa za internacionalizacijo podjetja s strani drugih, partnerskih podjetij iz tujih trgov, ki zgodnjim začetnikom pomagajo pri vstopu v mrežo. Poleg tega morajo spoznati, da je njihova mednarodna konkurenčnost odvisna tudi od ostalih članov grozda in narave njihovih odnosov. Ostala podjetja lahko bodisi omejujejo internacionalizacijo z nadaljnjo mednarodno neaktivnostjo bodisi sama začnejo sodelovati pri tem procesu. Uspeh bo nadalje pospeševal razvoj odnosov in internacionalizacijo (Easton, Mattsson, Wilkinson, 2000, str. 292).

6.2.3. Pozni začetniki

Med pozne začetnike spadajo podjetja, ki delujejo v internacionalizirani mreži, podjetja sama pa še niso internacionalizirana ali z internacionalizacijo šele pričenjajo. Razlogi za takšno ravnanje lahko tičijo v naravi njihovega izdelka, v obstoju izvoznih ovir, v možnostih

rasti na domačem trgu, v nizki mednarodni konkurenčnosti ali nesposobnosti zaznave poslovnih priložnosti. Pri procesu internacionalizacije podjetja se pojavljajo razlike med velikimi podjetji na eni strani ter majhnimi in srednje velikimi na drugi strani. Majhna in srednje velika podjetja morajo biti visoko specializirana, prilagojena specifičnim delom omrežja in zelo fleksibilna. Velika podjetja so manj specializirana in mnogo težje najdejo tržno nišo v internacionalizirani mreži. Vsekakor so taka podjetja izpostavljena tveganju, da jih bodo tuja podjetja izrinila tudi iz domačega okolja, razen če sama ne najdejo rešitve za internacionalizacijo. Lahko so tarča prevzema tujega podjetja, lahko pa gredo v skupna vlaganja. Možna pa je tudi rešitev, da internacionalizirana podjetja v omrežju kupijo takšno podjetje in ga internacionalizirajo (Easton, Mattsson, Wilkinson, 2000, str. 290-291).

6.2.4. Ciljna poenotena stopnja internacionalizacije

O ciljni poenoteni stopnji internacionalizacije govorimo, kadar je celotna mreža in vključena podjetja na visoki stopnji internacionalizacije. Podjetje lahko izbira med povezavami različnih mrež. Pomembna je koordinacija vzdolž celotne vrednostne verige.

V to skupino torej spadajo mednarodna podjetja v omrežjih z osnovnimi in podpornimi aktivnostmi, ki so močno mednarodno dejavna. Oblikuje se vladna politika, ki zagotavlja nemoten izvoz v okviru omrežja. Poleg tega se z dodatnimi raziskavami skušajo identificirati možne dodatne vstopne ovire. Potrebno je razvijati in ohranjati mednarodno konkurenčnost tako podpornih kot osnovnih aktivnosti za kar obstajajo trije razlogi (Easton, Mattsson, Wilkinson, 2000, str. 290):

- Kljub upadanju mednarodne konkurenčnosti vodilnega podjetja, so lahko podjetja v njegovi mreži dobaviteljev še vedno konkurenčna, saj skozi lastno internacionalizacijo rastejo manj odvisno od domačih kupcev.
- V omrežju, kjer so internacionalizirana vsa podjetja, je običajno lažje preiti na tuje dobavitelje, saj je v poslovanje internacionaliziranih podjetij vključena mednarodna trgovina vhodnih dobrin. Poleg omenjenega se nenehno dogajajo prevzemi, združitve in strateške zveze, ki vplivajo na spremembo vrednostne verige.
- Velik del mednarodne trgovine je vezan na izpeljavo velikih projektov, kjer podjetja sodelujejo s svojimi ponudbami in vključuje prenos tehnologije ali pa razvoj infrastrukture. Izbor ponudnika je pogosto vezan na narodnost ponudnika ter na finančne pogoje. Pogosto so kupci tudi vlade, zato je zaželena tudi politična podpora v domačem okolju. Le-to pa je lažje pridobiti, če so v državi mednarodno razvite tudi tiste organizacije, ki ponujajo podporne aktivnosti.

Stopnja internacionalizacije Slovenskega avtomobilskega grozda je odvisna od stopnje internacionalizacije njegovih članov. Nekatera podjetja so člani večjih podjetniških skupin, ki imajo svoje proizvodne centre in prodajna predstavništva na tujih trgih. Primer takšne skupine je Cimos, ki ima proizvodnjo locirano tudi na trgih Južne Evrope, skupaj pa ima kar 15 izpostav. Poleg Cimos so visoko internacionalizirana podjetja, s tujimi proizvodnimi

obrati kot prodajnimi predstavništvi, tudi Iskra Avtoelektrika, Prevent Global, Grammer Automotive itd., ki nastopajo tako na evropskih kot tudi svetovnih trgih. Iskra Avtoelektronika ima v tujini 6 proizvodnih družb in 6 trgovskih družb, Prevent Global ima na tujih trgih 8 proizvodnih obratov, Grammer Automotive pa je del mednarodne družbe Grammer, d.d., iz Nemčije. Prav tako je pomembna skupina Hidria, ki je že pred ACS bila dobro integrirana v mednarodna omrežja. Ugotavljam, da je v Slovenskem avtomobilskem grozdu kar nekaj podjetij, ki so člani obsežnih mednarodnih omrežij, nekatera pa nastopajo vsaj v povezavah z svojimi mednarodnimi kupci in dobavitelji. Stopnja internacionalizacije Slovenskega avtomobilskega grozda je visoka.

Ob upoštevanju omenjene klasifikacije stopnje internacionaliziranosti podjetij, je za identifikacijo stopnje internacionalizacije podjetja Štruc Management pomembna vključenost v mednarodna omrežja in pozicija podjetja v njih.

Podjetje Štruc Management trenutno še ni vključeno v nobeno mednarodno mrežo. Vključeno je le v t.i. »Poslovni sistem Štruc«, ki je izvozno usmerjen, saj okoli 90 odstotkov skupnih proizvodov izvozi na tuje trge. V ta namen gradi poslovni sistem Štruc svojo mrežo dobaviteljev in svojo mrežo kupcev. Vsako posamezno podjetje ima tudi nekaj svojih dobaviteljev in kupcev, ki se priključujejo omrežju poslovnega sistema Štruc. Posamezna podjetja trenutno niso člani nobenega slovenskega grozda, kar pa naj bi se v prihodnosti, z vključitvijo v GIZ ACS, spremenilo. Podjetja so med seboj povezana preko skupnega informacijskega sistema in baze podatkov, kar omogoča dober pretok informacij med posameznimi podjetji in oblikovanje dobaviteljske verige med podjetji poslovnega sistema Štruc (na primer: Kovačija Struc izdelava nihajne osi, ki jih nato podjetje Štruc Management s pomočjo CNC stružnic obdelava: izdelava navoje in fino obdelava).

Štruc Management ima v tej mreži močno pozicijo, saj že ima znanje in tehnološki park, ki je za omenjeno mrežo poglobitnega pomena, poleg tega ima močno perspektivo prav v avtomobilski industriji.

Štruc Management je tako kot podjetje vključeno le v nekaj različnih lokalnih omrežij (prodajna mreža poslovnega sistema Štruc, dobaviteljska mreža poslovnega sistema Štruc, lastna dobaviteljska in prodajna mreža), ki so mednarodno dejavna oziroma izvozno usmerjena. Iz navedenega sklepam, da je njegova stopnja internacionalizacije nizka.

6.3. Potencialne prednosti vključevanja podjetja Štruc Management, s.p., v Slovenski avtomobilski grozd GIZ ACS

Slovenski avtomobilski grozd je še vedno delno v fazi razvoja, čeprav se je večina infrastrukturnih projektov za razvoj grozda v letu 2003 zaključilo. Kljub intenzivnemu procesu internacionalizacije je grozd doslej naredil že velike korake, saj je navezal stike s številnimi proizvajalci vozil tako v Evropi (SAAB, VOLVO, SCANIA) kot v Aziji, natančneje Rusiji (NAPAK) in na Kitajskem (SATA), ter s številnimi evropskimi

avtomobilskimi grozdi in raziskovalno-razvojnimi institucijami, ki jih podjetje Štruc Management lahko izkoristi pri svojih strategijah internacionalizacije. Prednosti in pomanjkljivosti, ki izhajajo iz članstva podjetja Štruc Management v združenju ACS pa niso le na strani omenjenega podjetja, temveč so obojestranske. V spodnji tabeli prikazujem prednosti in pomanjkljivosti vstopa podjetja Štruc Management, s.p., iz vidika Slovenskega avtomobilskega grozda GIZ ACS kot za podjetje Štruc Management, s.p.

Tabela 9: Potencialne prednosti in pomanjkljivosti članstva v grozdu za GIZ ACS in za podjetje Štruc Management, s.p.

Slovenski avtomobilski grozd GIZ ACS	
Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - dopolnjena in celovitejša skupna ponudba grozda ACS. - vključitev znanja in izkušenj podjetja Štruc Management tako na področju predelave in obdelave kovin kot na ostalih področjih. 	<ul style="list-style-type: none"> - vložen čas in napor za vključitev in usklajevanje z novim članom.
Podjetje Štruc Management, s.p.	
Prednosti	Pomanjkljivosti
<ul style="list-style-type: none"> - intenzivnejše sodelovanje s slovenskimi dobavitelji avtomobilski industriji. - olajšan vstop podjetja Štruc Management na tuje trge s sodelovanjem v omrežju podružnic svojih kupcev. - možen vstop v skandinavsko avtomobilsko industrijo. - možen vstop v kitajsko avtomobilsko industrijo. - možen vstop v rusko avtomobilsko industrijo. - možen vstop v nemško avtomobilsko industrijo. - sodelovanje z nekaterimi evropskimi avtomobilskimi grozdi. - skupna in individualna promocija podjetja Štruc Management preko aktivnosti grozda GIZ ACS. - dostop do raziskovalno – razvojnih institucij doma in v tujini. 	<ul style="list-style-type: none"> - premajhno število zaposlenih. - povečani izdatki in investicije.

Vir: Štruc, Topler, 2006.

Iz Tabele 9 (na strani 36) je razvidno, da obstajajo številne potencialne prednosti vključevanja podjetja v grozd, obstajajo pa tudi nekatere pomanjkljivosti. Potencialne so zato, ker je od podjetja odvisno, kako in katere prednosti bo izkoristilo v svoji strategiji internacionalizacije ter kako se bo izognilo potencialnim pomanjkljivostim.

6.4. Povzetek prednosti in pomanjkljivosti internacionalizacije podjetja Štruc Management, s.p., zaradi vstopa v slovenski avtomobilski grozd

Podjetje Štruc Management lahko od vključitve v GIZ ACS pričakuje številne prednosti kot so:

- **Širitev poslovanja na domačem in tujih trgih:** podjetje lahko preko poslovanja z domačimi sistemskimi in večjimi dobavitelji razširi poslovanje tako znotraj domačega omrežja kot z drugimi nacionalnimi mrežami. Pridobljeno znanje iz mednarodnih trgov pa lahko izkoristi za iskanje novih kupcev tudi na področju osnovne dejavnosti podjetja Štruc Management, to je mali kmetijski mehanizaciji.
- **Večja prepoznavnost:** Podjetje Štruc Management dobi preko aktivnega sodelovanja na raznovrstnih srečanjih, sejmih in konferencah možnost predstavitve svojega podjetja kot specializiranega ponudnika proizvodnih storitev, prav tako sam grozd preko svoje pisarne obvešča mednarodne institucije in podjetja o svojem delovanju. S tem se povečuje prepoznavnost Slovenije, grozda ACS kot podjetja samega ter pritegne zanimanje mednarodnih podjetij. Štruc Management tako postane zanimivejši, saj se zavedajo, da dolgoletna tradicija in izkušnje na področju predelave kovin pripomorejo h kakovosti končnega izdelka.
- **Višja raven konkurenčnosti:** Pomen grozdov ni samo v prenosu znanja, ampak tudi v ustvarjanju znanja, ki ga prinašajo človeški viri znotraj kot tudi zunaj formalnih oziroma neformalnih oblik. Ob tem se oblikuje kritična baza znanja, ustvarja konkurenčnost človeškega kapitala ter s tem zagotovitev inovativnega sistema s pospeševanjem kreativnosti ter razpršitve znanja v nove procese, izdelke in storitve. Podjetju Štruc Management je z vključitvijo v ACS dana možnost, da sodeluje v verigi znanja oziroma procesu povezovanja in ustvarjanja novega znanja. Na takšen način bo prišlo tudi do inovacij na področju osnovne dejavnosti, male kmetijske mehanizacije ter posledično do povečanja konkurenčnosti podjetja.
- **Vključenost v ponudbo z višjo dodano vrednost:** višja dodana vrednost skupnih izdelkov prav tako izvira iz povezovanja znanja in skupnim delovanjem na ključnih področjih. Grozd se srečuje z odprtim trgom in hudo konkurenco s strani drugih grozdov, zato je tesno sodelovanje med podjetji in povečanje dodane vrednosti prek skupnih RR projektov in posledično inovacij nuja.

Podjetje Štruc Management pa se ob vstopu v ACS ne srečuje samo z potencialnimi prednosti strateških povezav, temveč obstajajo tudi pomanjkljivosti, ki jih podjetje lahko pričakuje. Pomanjkljivosti so:

- **Premajhno število zaposlenih:** tesno sodelovanje med člani grozda zahteva veliko napora in časa, ki ga mora podjetje žrtvovati, če želi sodelovati pri številnih aktivnostih in projektih, ki jih izvaja GIZ ACS. Problem so notranje ovire podjetja Štruc Management, saj bi pri trenutnem številu zaposlenih delavcev in strokovnega kadra tem aktivnostim le težka sledili.
- **Povečani izdatki in investicije:** Sodelovanje v grozdu je povezano z nastopi v tujini, skupno promocijo, skupnimi RR projekta itd, kar zahteva dodatno vložen kapital in lahko pri manjših podjetjih predstavlja problem. Prav gotovo pa bi bili izdatki neprimerno večji ob samostojnem nastopu na tujih trgih. Poleg izdatkov za skupno promocijo, bi se povečale tudi investicije tako v človeške vire kot opremo.

Kot vidimo, obstajajo številne potencialne prednosti kot pomanjkljivosti vključevanja podjetja Štruc Management v Slovenski avtomobilski grozd. Od podjetja samega je odvisno v kolikšni meri bo sodelovalo pri skupnih aktivnostih ACS, torej tudi kakšne stroške bo imelo s tem. Menim, da prednosti nad pomanjkljivostim prevladujejo ter da so dodatni vložki in trud vodstva podjetja zanemarljivi v primerjavi s potencialnimi prednostmi.

6.5. Postopna internacionalizacija podjetja Štruc Management, s.p., preko Slovenskega avtomobilskega grozda GIZ ACS

Za majhno podjetje kot je Štruc Management, je najprimernejše postopno vstopanje na tuje trge, na katerih GIZ ACS že deluje. Omejitve mu predstavljajo predvsem pomanjkanje potrebnih razvojnih sredstev, premalo znanja menedžmenta, pomanjkanje tržnih informacij, proceduralne in tehnične zahtevnosti. V nadaljevanju zato navajam postopne faze internacionalizacije, ki jih je podjetje glede na navedene omejitve sposobno izvesti. Ovire internacionalizaciji delno odpravlja tudi članstvo v ACS, predvsem s pomočjo na tistih področjih, kjer primanjkuje znanja in na področju tržnih informacij. V nadaljevanju sem razdelal posamezne faze vključevanja v grozd ter vstopanja na tuje trge.

Faza 1: Vključitev v Slovenski avtomobilski grozd GIZ ACS

Podjetje Štruc Management na določenih področjih že sodeluje z nekaterimi člani avtomobilskega grozda kot so: CIMOS, d.d., TAM Maribor, d.o.o., Tomos, d.d., UNIOR, d.d. itd., poleg tega so v bližini podjetja locirani tudi dobavitelji avtomobilski industriji kot so Grammer Automotive, d.o.o., Prevent Global, d.d., TAB, d.d. itd., ki podjetje dobro poznajo in se zavedajo njene večstoletne tradicije (»Poslovni sistem Štruc«) na področju predelave in obdelave kovin. Predlagam, da se s podjetjem CIMOS, d.d., dogovorijo za sestanek, kjer se pogovorijo o možnostih vključitve podjetja Štruc Management v GIZ ACS. CIMOS, d.d., bi nato kot soustanovitelj združenja ACS predlagal Štruc Management kot novega člana grozda. V naslednjem koraku bi predlog preko direktorja združenja (g. Bojan Dušen) posredovali skupščini ACS, ki o sprejemu novega člana glasuje z navadno večino. Menim, da bi aktivnosti vključevanja v grozd lahko izvedli v roku šestih mesecev do enega

leta. Podjetje Štruc Management bi lahko tako vstopilo v grozd nekje v drugi polovici leta 2007 (Štruc, Topler, 2006).

Faza 2: Intenzivnejše sodelovanje s slovenskimi dobavitelji avtomobilski industriji

Slovenski avtomobilski grozd k podpori lažjemu in povečanemu sodelovanju med člani združenja izvaja številne aktivnosti. Tako je grozd preko formiranja, začetnega delovanja ter faze razvoja vstopil v fazo rasti, za katero je značilno poglobljanje sodelovanja med člani, povečanje števila članov ter s tem povečanje baze potencialnega znanja, ki bo delovalo pretežno v mednarodnem okolju. Pomembna pridobitev za poglobljanje sodelovanja med člani je informacijski sistem ACS (IS ACS). Osnovni cilji tega skupnega razvojnega projekta so bili pripraviti okolje za delovanje ACS, integrirati uporabnike/člane z zelo različnimi informacijskimi sistemi (IS) ter omogočiti delo na skupnih razvojnih projektih (ACS novice 03, 2005, str. 16).

Menim, da bi se ob vstopu podjetja Štruc Management v Slovenski avtomobilski grozd najprej poglobilo sodelovanje s člani združenja, s katerimi podjetje že sodeluje (glej Faza 1), kasneje bi se postopoma razvilo poslovno sodelovanje tudi z ostalimi člani grozda.

Faza 3: Vstop podjetja Štruc Management, s.p., na tuje trge s sodelovanjem v omrežju podružnic svojih kupcev

Po fazi vključitve in intenziviranja sodelovanja z obstoječimi člani grozda bi podjetje prešlo v fazo internacionalizacije, se pravi v fazo prodora na tuje trge, najprej s sodelovanjem v omrežju podružnic že obstoječih kupcev podjetja.

Podjetje Cimos, d.d., je sistemski dobavitelj z razvejano mrežo podružnic, kar podjetju Štruc Management omogoča razširitev poslovanja preko proizvodnega omrežja tega podjetja. Takšen pristop k internacionalizaciji se v teoriji imenuje (Hollensen, 2001, str. 323) internacionalizacija s sodelovanjem z domačimi in tujimi sistemskimi dobavitelji (dobavitelji prvega reda). Podjetje Štruc Management lahko po tej teoriji prodre v omrežje poslovalnic sistema dobavitelja (Cimos) na tujih trgih.

To dejansko pomeni, da bi lahko podjetje Štruc Management z dobavami Cimosu v Sloveniji razširilo svoje poslovanje na tuje trge prav preko podružnic družbe Cimos. Za primer naj navedem trg Bosne in Hercegovine. Cimos ima na tem trgu proizvodnjo male kmetijske mehanizacije in sestavnih delov za avtomobilsko industrijo. Podjetje Štruc Management bi lahko pod pogojem konkurenčne ponudbe iz slovenske proizvodne lokacije dobavljalo tudi na ta trg ter ga postopno začelo spoznavati. Tako je ponujena možnost iskanja novih kupcev iz avtomobilske industrije tudi na tem trgu ter v prihodnosti možnost vzpostavitve proizvodnega obrata na njem. Če bo trg dovolj velik in bi se investicija v tamkajšnji proizvodni obrat izkazala kot opravičena, potem lahko podjetje Štruc Management resno razmišlja o vzpostavljanju proizvodnega obrata ne samo za namene

avtomobilske industrije, temveč tudi za proizvodnjo male kmetijske mehanizacije. Tudi v primeru investicije na tem trgu, je lahko članstvo v GIZ ACS v veliko pomoč, saj lahko grozd s sodelovanjem z domačimi kot tamkajšnjimi vladnimi in gospodarskimi organi olajša tako pot do investicije kot njeno izvedbo. Poleg omenjenih prednosti, bi podjetje Štruc Management na ta način lahko pridobilo nove kupce tudi iz drugih industrij ter v svoji osnovni dejavnosti proizvodnje male kmetijske mehanizacije, ki delujejo na tem geografskem območju.

Faza 4: Vstop podjetja Štruc Management, s.p., na tuje trge

Kot sem omenil, je podjetje Štruc Management majhno podjetje, kar pomeni, da se mora v zgodnjih fazah internacionalizacije odločiti, na katere trge bo vstopilo najprej in na katere v prihodnjih letih. Odločitev, na katere trge bo vstopilo, je v rokah menedžmenta podjetja. Konkretno o strategiji internacionalizacije in izboru trgov odločajo generalni direktor poslovnega sistema Štruc in podjetja Štruc Management, s.p., g. Vitomir Štruc, direktor prodaje poslovnega sistema Štruc, g. Marjan Šol, vodja prodaje v podjetju Štruc Management, s.p., g. Marjan Repnik in obratovodja podjetja Štruc Management, s.p., g. Zdenko Topler. Seveda se pred odločitvijo o vstopih na tuje trge direktor podjetja posvetuje tudi z lastnikom poslovnega sistema Štruc, ki je g. Adolf Štruc. Po pogovoru z generalnim direktorjem poslovnega sistema Štruc (g. Vitomir Štruc), sem okvirno določil trge, na katere bi podjetje Štruc Management v tej fazi internacionalizacije vstopilo. Omenjene tuje trge navajam v nadaljevanju.

Pomoč pri vstopu na tuje trge nudi pisarna GIZ ACS. V ta namen opravlja tržne raziskave, išče in prenaša informacije ter vzpostavlja stike s potencialnimi odjemalci. Pisarna interesente informira o grozdu ter svojih članih. V sodelovanju s tujimi gospodarskimi združenji pripravlja srečanja in konference gospodarstvenikov podjetij delujočih na avtomobilskem trgu. Tako slovenskemu avtomobilskemu grozdu pridobiva pomembne stike in poznanstva ter informacije iz prve roke.

Vstop v nemško avtomobilsko industrijo

Slovenski avtomobilski grozd sodeluje z številnimi podjetji industrije vozil v Nemčiji. Med posameznimi nemškimi avtomobilskimi proizvajalci in sistemskimi dobavitelji so največji kupci pri slovenskih ponudnikih komponent in sestavnih delov VW, BMW, Audi, Daimler-Chrysler, MAN, Bosch in Ford. Podjetje Štruc Management bo ob morebitni vključitvi v grozd v vsakem primeru posreden dobavitelj omenjenim podjetjem, saj bi kot ponudnik proizvodnih storitev sistemskim dobaviteljem opravljal del proizvodnega procesa izdelka. Višje in morda celo neposredne oblike sodelovanja z nemškimi podjetji so v interesu vodstva podjetja Štruc Management, kar pa na tej stopnji internacionalizacije še ne bo izvedljivo.

Možen vstop v skandinavsko avtomobilsko industrijo

Skandinavska avtomobilska industrija (SAAB, VOLVO, SCANIA) seli večji obseg dobaviteljske industrije in oskrbe od domačih dobaviteljev na območja z nižjimi stroški (GIZ ACS, 2006). Čeprav stroški dela v Sloveniji niso med najnižjimi, imajo slovenski proizvajalci avtomobilskih komponent določene možnosti. Poddobavitelji švedske avtomobilske industrije na bližnjih trgih ustanovljajo proizvodne obrate. Te podružnice deloma poiščejo nove dobavitelje tudi na bližnjih trgih. Slovenskemu avtomobilskemu grozdu je pri navezavi stikov s skandinavskimi podjetji pomagala ekonomska svetnica Veleposlaništva RS v Stockholmu, ki meni, da so švedska podjetja zelo odprta, a je potreben pravilen tržni nastop oziroma primerna predstavitev grozda kot ponudnika celovitih sklopov in komponent. Veliko vlogo pri tem igrajo stiki na ravni gospodarskih in političnih združenj. Podjetje Štruc Management bi ob vključitvi v grozd dobilo priložnost, da do novoustanovljenih obratov pristopi kot potencialni dobavitelj/ponudnik specializiranih proizvodnih storitev v sklopu združenja ACS, poleg tega pa predstavi samostojno ponudbo. V ta namen so bila že organizirana srečanja s predstavniki ACS in podjetja SCANIA. Na takšen način imajo člani grozda možnost predstavitve svojega proizvodnega programa velikemu končnemu proizvajalcu vozil.

Omenjenih možnosti vstopa na zgoraj navedene trge ne bi bilo, če slovenski avtomobilski grozd ne bi navezoval stike in izvajal aktivnosti promocije tako grozda samega kot posameznih podjetij na teh trgih. Skupna in individualna promocija se bo izvajala v vseh fazah internacionalizacije.

Skupna promocija je torej ključnega pomena pri navezovanju stikov na tujih trgih in internacionalizaciji poslovanja grozda. Njena naloga je povečati število in kakovost skupnih nastopov na mednarodnih sejmih in poslovnih konferencah. Podjetje Štruc Management ima z članstvom v ACS možnost, da se predstavi kot ponudnik proizvodnih storitev, ki opravlja določene faze proizvodnega procesa številnih izdelkov, ki jih proizvajajo podjetja v slovenskem avtomobilskem grozdu, posredno pa tudi kot specializirani ponudnik proizvodnih storitev za posamezne tuje proizvajalce, še posebej ob morebitnem vstopu na evropski avtomobilski trg (na primer: Kitajska, ki je vstop že napovedala tudi z ustanavljanjem proizvodnih obratov v Evropi in sodelovanjem s slovenskimi dobavitelji). Tako posredni način predstavitve postane osnova za neposredno sodelovanje s tujimi proizvajalci vozil in dobavitelji avtomobilski industriji.

Nekateri mednarodni sejmi, poslovna srečanja in konference na temo avtomobilske industrije, ki utegnejo biti zanimive za proizvajalce sestavnih delov in komponent in s tem tudi za podjetje Štruc Management, so:

- IAA avtomobilski salon, ki bo potekal od 13. do 23. septembra 2007 v Frankfurtu. Je največji avtomobilski salon v Evropi, ki se razprostira na 215.000 kvadratnih metrih in z preko 990.000 obiskovalci. Na salonu IAA je leta 2003 razstavljalo 988

razstavljalcev iz 42 držav sveta, od tega 507 podjetij dobaviteljev avtomobilskih sestavnih in rezervnih delov (IAA, 2006).

- Automobil Forum Graz je strokovno srečanje proizvajalcev avtomobilov in avtomobilskih dobaviteljev, ki poteka vsako leto konec septembra oziroma v mesecu oktobru v Grazu (Automobil Forum Graz, 2006).
- JAMA – CLEPA conference je tradicionalna prireditev združenja JAMA (14-ih japonskih proizvajalcev vozil) in Združenja evropskih avtomobilskih dobaviteljev (CLEPA), ki bo od 22. do 25. maja 2007 v Dresden-u (JAMA-CLEPA, 2006).
- Automobil Forum je letni kongres evropskih proizvajalcev vozil in dobaviteljev, poteka v Stuttgartu (Automobil Forum, 2006).
- Mednarodni kooperacijski forum je srečanje dobaviteljev, ki poteka oktobra ali novembra v Nemčiji (Internationales Kooperationsforum, 2006).

Na teh sejnih in prireditvah naj bi podjetje Štruc Management skupaj z ostalimi člani ACS čim intenzivneje promoviralo strokovnost ter tehnološke sposobnosti podjetja ter celotnega grozda, saj je prisotna skoraj vsa evropska industrija vozil, kar daje podjetju številne priložnosti predstavitve svojih proizvodnih sposobnosti, poleg tega lahko navežejo prve poslovne vezi s potencialnimi kupci.

Tudi na medorganizacijskih trgih dobiva v zadnjem času vse večjo komunikacijsko, predvsem pa informacijsko vlogo internet (Makovec Brenčič, Hrastelj, 2003, str. 341).

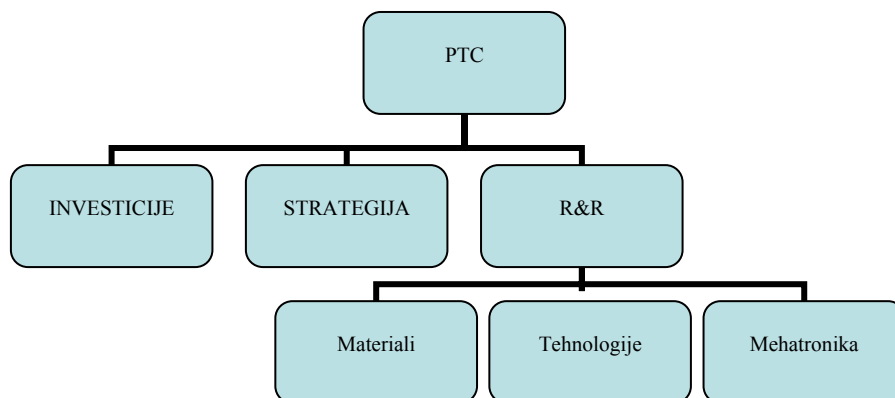
V ta namen ima GIZ ACS izdelano internetno stran, kjer so navedeni osnovni podatki o grozdu, njegovih članov, ponudbi grozda, aktivnostih grozda, aktualnih projektih, izobraževanju itd. Internetna stran daje ogled tudi v angleškem jeziku, poleg tega vsebuje naslov in telefonsko številko pisarne grozda ter posameznih članic, kar olajša potencialnim odjemalcem dostop do osnovnih informacij o podjetjih in vzpostavitve kontaktov. Internetni naslov grozda je <http://www.acs-giz.si>.

Za podjetje Štruc Management je ključnega pomena, da ima od pristopa k združenju ACS naprej in v vseh fazah internacionalizacije dostop tako do domačih kot tujih raziskovalno-razvojnih institucij. Pomembna prednost, ki jo nudi članstvo v GIZ ACS je prav dostop do teh institucij.

Člani grozda so svojo razvojno pot usmerili v izgradnjo policentričnega tehnološkega centra (PTC) kot regionalnega inovacijskega sistema. Na takšen način želijo vzpostaviti sodelovanje v inovacijskih aktivnostih med podjetji in drugimi institucijami, ki skrbijo za razvoj in širitev novega znanja. Te organizacije razpolagajo s pomembnimi sposobnostmi, usposablajo zaposlene in zagotavljajo potrebno finančno in drugo podporo pri inoviranju. Z obstoječo opremo in novimi investicijami v okviru PTC bodo člani dosegali večje sinergijske učinke na področju raziskav in razvoja ter posledično več inovacij. Z njegovo vzpostavitvijo, ki omogoča članom večji prenos znanja, strokovne storitve, izgradnjo proizvodne infrastrukture, informacijskega sistema ter s sodelovanjem akademske sfere,

slovenski avtomobilski dobavitelji krepijo svoj položaj na mednarodnem avtomobilskem trgu. Pri postavitvi sistema delovanja in strategije razvoja je bil glavni poudarek na postavitvi na znanju temelječe mrežne organizacije, kjer so še posebej pazili na vključevanje akademske sfere v razvojnoraziskovalne projekte podjetij. Mrežno povezovanje na nivoju znanja predstavlja novo in temeljno dimenzijo oziroma način oblikovanja organizacije PTC (ACS novice 03, 2005, str. 18-19).

Slika 8: Organigram policentričnega tehnološkega centra



Vir: ACS novice 03, 2005, str. 18.

Od domačih razvojno-raziskovalnih organizacij in inštitutov so v slovenski avtomobilski grozd vključeni:

- PINT - Primorski inštitut za naravoslovne in tehnične vede iz Kopra.
- TECOS - Razvojni center orodjarstva Slovenije.
- Univerza v Mariboru - Fakulteta za strojništvo, Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko.
- Univerza v Ljubljani - Fakulteta za elektrotehniko, Naravoslovnotehniška fakulteta, Fakulteta za strojništvo (Inštitut za konstrukterstvo in oblikovanje).

Poleg omenjenih domačih raziskovalno-razvojnih institucij in akademske sfere ima ACS vzpostavljeno sodelovanje tudi z tujimi, kot so:

- Micro-elektronski grozd iz Beljaka (Avstrija). Tečejo pa tudi priprave za sodelovanje med zainteresiranimi člani obeh grozdov v okviru programa STRAPAMO – tehnološki most med Avstrijo in državami Srednje in Vzhodne Evrope. Program je zanimiv iz vidika izvajanja skupnih RR projektov in inovacij.
- ZAB (ZukunftsAgentur Brandenburg), ki je pripeljal do predlogov o skupnem sodelovanju pri razvoju terenskega vozila z različnimi platformami za namene kmetijstva, turizma in drugo uporabo, kar je zelo ugodna možnost za sodelovanje na omenjenem RR projektu za podjetje Štruc Management, ki se prav tako ukvarja z razvojem mehanizacije za kmetijsko uporabo.

ACS sodeluje tudi z Ministrstvom za gospodarstvo in delo iz Zvezne dežele Saške, kjer so izvajali petletni program razvoja avtomobilskih komponent in drugih programov za avtomobilsko industrijo. Saška je ob rastoči avtomobilski industriji (Opel, VW, Porsche) zanimiv trg za izvoz avtomobilskih komponent in pot preko skupnih razvojnih in raziskovalnih projektov bi lahko bila zelo ustrezna tudi za podjetje Štruc Management.

7. SKLEP

V diplomskem delu sem poskušal preveriti tezo, ali je grozd kot oblika specifične organizacije poslovanja lahko vzvod internacionalizacije podjetij, konkretno podjetja Štruc Management.

Povezovanja in tesni poslovni odnosi med podjetji v avtomobilski dejavnosti, oziroma sorodnih dejavnosti, postajajo dandanes ključni dejavnik preživetja in mednarodne konkurenčnosti. Podjetje samo, še posebej malo kot je Štruc Management, ni sposobno delovati izolirano od drugih, poleg tega mu strateške zveze kot je GIZ ACS zapolnjujejo manjkajoče znanje, zmogljivosti in informacije za širitev na mednarodne trge. Z mreženjem se krepijo odnosi med podjetji, kar postopoma krepi podjetje samo, celoten grozd in posledično celotno konkurenčnost gospodarstva.

V delu ugotavljam, da so posamezni člani grozda že mednarodno aktivni in na različnih stopnjah internacionalizacije, prav tako je sam grozd že izvedel številne aktivnosti na področju internacionalizacije. Tako se je povezal s številnimi partnerji iz domačega in tujega okolja, znanstvenimi in razvojnoraziskovalnimi podjetji ter veleposlaništvu in konzulati, ki pripomorejo k uspešni internacionalizaciji grozda in vključenih podjetij. Podjetja v GIZ ACS razvijajo različne oblike sodelovanja na različnih projektih ter s tem medsebojno delijo in razvijajo izkušnje, znanje ter informacije. V ozadju vseh naporov, tako grozda samega kot vključenih podjetij, je skrita želja po uspešni in učinkoviti internacionalizaciji.

Na podlagi dela ugotavljam, da je vključitev v grozd za podjetje Štruc Management, s.p., strateškega pomena, saj lahko kot oblika mreženja, pripomore k lažji internacionalizaciji podjetja. Tezo potrjujejo v pričujočem delu navedene potencialne prednosti vključitve v grozd in dosedanje izkušnje njegovih članic, ki so preko grozda prodrle na številne tuje trge kot je kitajski in skandinavski trg, ki bi bili za posamično podjetje nedosegljivi, saj so proizvajalci vozil pripravljene sodelovati na tujih trgih le s ponudniki celovitih sklopov in komponent. Poleg navedenega se GIZ ACS povezuje s številnimi tujimi grozdi, s katerimi izmenjuje izkušnje in prakse delovanja, kar dodatno povečuje možnosti uspešne internacionalizacije poslovanja.

Za konec bi poudaril, da se trenutno grozd sam nahaja v intenzivnem procesu internacionalizacije ter da je potrebno precej časa, vloženega dela in potrpežljivosti članov pri procesu medsebojne izgradnje vezi in zaupanja. Prav zaupanje in tesno sodelovanje med

podjetji je ključ do uspeha in mednarodne konkurenčnosti slovenskega avtomobilskega grozda. Verjamem, da se bo ob nadaljevanju načrtane smeri delovanja grozda, nadaljevala uspešna internacionalizacija celotnega združenja kot vključenih podjetij, torej tudi podjetja Štruc Management, s.p., ter tako pripomogla k mednarodni prepoznavnosti in cenjenosti slovenskega avtomobilskega grozda GIZ ACS na svetovnih trgih.

LITERATURA

1. Boekholt P., Thuriaux B.: Overview of Cluster Policies in International Perspective: Final Report. The Hague : Ministerie van Economische Zaken, 2000. 60 str.
2. Dubrovski Drago: Internacionalizacija poslovanja. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2002. 69 str.
3. Dubrovski Drago: Mednarodno poslovanje in finance. Piran : GEA College – Visoka šola za podjetništvo, 2005. 331 str.
4. Easton G., Mattsson L. G., Wilkinson I. F.: International Competiveness and Trade Promotion Policy from a Network Perspective. Journal of World Bussines, Greenwich, 35(2000), 3, str. 275-299.
5. Hollensen Svend: Global Marketing; A Market-responsive Approach. London : Prentice Hall Europe, 2001. 604 str.
6. Jaklič Marko: Internationalization Strategies, Networking and Functional Discretion. Competition & Change, Santa Barbara, 3(1998), 4, str. 359-385.
7. Jaklič Marko: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 353 str.
8. Johanson Jan, Mattsson Lars-Gunnar: Interorganizational in Industrial Systems - A Network Approach. Peter J. Buckley, Prevez N. Ghauri (ur.), The Internationalization of the Firm: A Reader. New York : Academic Press: Hartcourt Brace Jovanovich, 1993, str. 303-321.
9. Kotler Phillip: Marketing Management. 11th international ed. Upper Saddle River (New Jersey) : Prentice Hall/Pearson Education International, 2003. 706 str.
10. Makovec Brenčič Maja, Hrastelj Tone: Mednarodno trženje. Ljubljana : GV Založba, 2003. 483 str.
11. McDougall P. Patricia, Oviatt M. Benjamin: New Venture Internationalization, Strategic Change and Performance: A follow-up study. Journal of Business Venturing, New York, 11(1996), 1, str. 23-40.
12. McDougall P. Patricia, Oviatt M. Benjamin: Challenges for Internationalization Process Theory: The Case of International New Ventures. Management International Review, Wiesbaden, 37(1997), 2, str. 85-106.
13. Milač Miloš: Avtomobilska industrija v svetu zaposluje prek 60 milijonov ljudi. Finance, Ljubljana, 2006, 165. str. 22.
14. Pavlin Cveto, Urbanija Anamarija, Praprotnik Ivan: FT-TEMA: Avtomobilski dobavitelji. DELO FT (Priloga Dela), Ljubljana, 2006, 14. str. 22-23, 29.

15. Porter Michael E.: Clusters and the New Economics of Competition. Harvard Business Review, Boston, 76(1998), 6, str. 179.
16. Potočnik Vekoslav: Trženje storitev. Ljubljana : GV Založba, 2000. 229 str.
17. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja: s primeri iz prakse. Ljubljana : GV Založba, 2002. 531 str.
18. Rebellotti R.: Is there an Industrial District Model? Footwear Districts in Italy and Mexico Compared, World Development, B.k., 23/1, B.I.
19. Simmie J. et al.: Innovative Clusters: Global or Local Linkages? National Institute, Economic Review, London, 1999. 90 str.
20. Sitar Sandi: 100 let avtomobilizma na slovenskem. Ljubljana : DZS, 1998. 203 str.
21. Zeffane Rachid: The Widenig Scope of Inter-organizational Networking: Economic Sectoral and Social Dimensions. Leadership & Organization Development Journal, 16(1995), 4. str. 26-33.

VIRI

1. ACS novice 02. Slovenski avtomobilski grozd GIZ ACS, december 2004. [URL: <http://www.acs-giz.si/slo/acs-novice-arhiv.html>], 25.9.2006.
2. ACS novice 03. Slovenski avtomobilski grozd GIZ ACS, julij 2005. [URL: <http://www.acs-giz.si/slo/acs-novice-arhiv.html>], 25.9.2006.
3. AC Styria. [URL: <http://www.acstyria.com>], 8.1.2007.
4. Auto Jahresbericht, 2005. VDA – Verband der Automobilindustrie. [URL: <http://www.vda.de/de/service/jahresbericht/index.html>], 24.9.2006.
5. Automobil Forum. [URL: <http://www.automobil-forum.de>], 19.10.2006.
6. Automobil Forum Graz. [URL: <http://www.automobilforum-graz.de>], 19.10.2006.
7. Boosting Innovation: The Cluster Approach. Paris: OECD, 1999. 427 str.
8. IAA. [URL: <http://www.iaa.de>], 19.10.2006.
9. Internationales Kooperationsforum. [URL: <http://www.bayern-innovativ.de>], 19.10.2006.
10. Interni podatki in gradivo podjetja Štruc Management, s.p., 2006.
11. Interni podatki in gradivo podjetja Štruc Management, s.p., 2007.

12. Jaklič Marko, Cotič Svetina Anja, Zagoršek Hugo: Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji v letu 2001 – 2003. Zaključno poročilo. [URL: http://www.mg.gov.si/fileadmin/mg.gov.si/pageuploads/razpisi/analize_razpisov/evalvacija_ukrepov_spodbujanja_grozdenja_261104.pdf], 26.11.2004.
13. Jaklič Marko, Cotič Svetina Anja, Zagoršek Hugo: Specific Responses to Universal Pressures in the Industry – Comparing European Automotive Clusters. [URL: miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti/wp/paper_jaklic_cotic_zagorsek.doc], 14.10.2006.
14. JAMA-CLEPA. [URL: <http://www.jama-clepa.com>], 19.10.2006.
15. Knez Jure: Osebni intervju s tehničnim direktorjem podjetja CNC P&K: 16.10.2006.
16. Komentar k raziskavi o sodelovanju znanosti in gospodarstva in vloge grozdenja v njem, Gospodarska zbornica Slovenije. [URL: <http://www.gzs.si>], 1.3.2005.
17. Letno poročilo ACS 2004. Slovenski avtomobilski grozd GIZ ACS. [URL: <http://www.acs-giz.si/slo/porocila.html>], 23.9.2006.
18. Nov proizvodni rekord v Revozu. [URL: <http://www.revoz.si>], 6.1.2006.
19. Prijavna dokumentacija. Ponudba za izvajanje pilotnega projekta razvoja grozdov v Sloveniji. Ljubljana : Cimos Commerce, 2001. 68 str.
20. Slovenski avtomobilski grozd GIZ ACS. [URL: <http://www.acs-giz.si>], 23.9.2006.
21. Strategija razvoja: Gospodarskega interesnega združenja ACS. Ljubljana : GIZ ACS, 2002 (april - november). 65 str.
22. Struktur der Herstellergruppe. VDA – Verband der Automobilindustrie. [URL: <http://www.vda.de>], 24.9.2006.
23. Štruc Vitomir, Topler Zdenko: Pogovor z direktorjem in obratovodjo podjetja Štruc Management, s.p., 6.9.2006.
24. The Evolution of Industrial Districts and Policies Towards them. State of the Art Report on Industrial Districts, 2002, str. 106.
25. VDA-Mitgliedsunternehmen. VDA – Verband der Automobilindustrie. [URL: <http://www.vda.de>], 24.9.2006.
26. Zaključno poročilo. O izvajanju pilotnega projekta razvoja grozda. Ljubljana : GIZ ACS, 2002 (december). 35 str.
27. Žavcer Jože: Pogovor s tehničnim direktorjem »Poslovnega sistema Štruc«, 9.1.2007.
28. World Motor Vehicle Production. [URL: <http://www.bts.gov>], 2.11.2006.
29. World Motor Vehicle Production. [URL: <http://www.oica.net>], 22.1.2007.

PRILOGE

SEZNAM PRILOG

PRILOGA 1.....	2
Slovar tujk	2
PRILOGA 2.....	3
Tabela 1: Izdelki podjetja Štruc Management, s.p.	3
PRILOGA 3.....	4
Podjetja ustanoviteljice GIZ ACS	4

PRILOGA 1

SLOVAR TUJK

Cluster – grozd

Born Globals – rojeni globalno

Global startups – globalni začetniki

Greenfield investicije – investicije od začetka

Network – mreža/omrežje

Strategija piggyback – strategija štuporamo

PRILOGA 2

Tabela 1: Izdelki podjetja Štruc Management, s.p.

PROIZVODNI PROGRAM PODJETJA ŠTRUC MANAGEMENT, S.P.	IZDELEK PODJETJA ŠTRUC MANAGEMENT, S.P.	OPIS IN UPORABA IZDELKA
1. motokultivatorji	1.1 Maestral 1.2 Profi 1.3 Kombi 1.4 MT-400 1.5 Maks	Motokultivatorji so izdelani tako, da je na njih možno priključiti več vrst priključkov za različno uporabo kot so npr. snežna freza, kosilni sistem, plug, prikolica itd. Izdelani so s ciljem zagotoviti enostavno uporabo, lahko vodenje in dolgo življensko dobo.
2. kosilnice	2.1 kosilnica Maestral 2.1 kosilnica Profi 2.3 kosilnica Maks 2.4 kosilnica Hobby	Ponašajo se z dobrimi košnimi lastnosti, ki izvirajo iz dolgoletne tradicije. Kosilni grebeni so različne delovne širine od 100 do 160 cm.
3. preklopalniki	3.1 MP-50 3.2 MP-100	Primerni so za površinsko obdelavo zemlje in dobro nadomeščajo ročna opravila na vrtovih, na polju, na njivah itd.
4. drobilniki	4.1 priključni drobilnik 4.2 drobilnik Mini 4.3 drobilnik Maxi	Primerni so za pripravo organskega gnojila iz različnih odpadkov kot so obrezline trte, drevja, ribeza, vrtnega plevela itd. Z njimi lahko drobimo sadje, poljščine, zelenjavo, skratka vse za pripravo živinske krme.
5. priključki	5.1 kosilni sistem M80 5.2 kosilni sistem Excenter 5.3 rotacijska kosilnica 5.4 obračalni plug 5.5 kosilni sistem z dvojno gnanim nožem 5.6 mulčar 5.7 dvojni rotacijski plug 5.8 osipalni plug 5.9 prikolica 5.10 obračalnik 5.11 odrivna deska 5.12 rotacijska freza 5.13 snežna freza 5.14 kultivator 5.15 sejalnica	Kosilni sistemi so namenjeni tako večjim površinam kot tudi manjšim predelom okrog hiše. Priključki za obdelavo zemlje so primerni za površinsko obdelavo, oranje, osipavanje raznih sadik in nadomeščajo ročna opravila.
6. dodatna oprema	6.1 utež 6.2 grabilno kolo 6.3 podporno kolo 6.4 kolo	Olajšajo delo z stroji.

Vir: Interni podatki in gradivo podjetja Štruc Management, s.p., 2006.

PRILOGA 3

PODJETJA USTANOVITELJICE GIZ ACS

Podjetja ustanoviteljice so bila: Cimos, d.d., Koper, Iskra mehanizmi, d.d., Kropa, Poslovni sistem Cimos TAM Atomobilska industrija, d.o.o., Maribor, AGIS plus, d.o.o., Ptuj, AET Tolmin, d.o.o., Rotomatika, d.o.o., Idrija, ISKRA ISD, d.d., Kranj, EMO orodjarna, d.o.o., Celje, Iskra avtoelektrika, d.d., Šempeter pri Gorici. Pri ustanovitvi so sodelovale tudi organizacije in inštitucije in sicer: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za strojništvo – laboratorij za vrednotenje konstrukcij, PINT – primorski inštitut za naravoslovne in tehnične vede Koper in Tecos – Razvojni center orodjarstva Slovenije Celje. Kasneje so se jim pridružila še podjetja: ALP METAL & CO, d.o.o., Selca, AREX, d.o.o., Šentjernej, Atotech Podnart, d.d., Podnart, DIFA, d.o.o., Škofja Loka, Domel, d.d., Železniki, ELVEZ, d.o.o., Ljubljana, EMO – TECH, d.o.o., Šempeter, GLINEK, d.d., Škofljica, Goodyear Engineered Products Europe, d.o.o., Kranj, GRAMMER AUTOMOTIVE SLOVENIJA, d.o.o., Slovenj Gradec, HELIOS TBLUS KOLIČEVO, d.o.o., Domžale, ISKRA EMS, d.o.o., Šentjernej, JOHNSON CONTROLS – NTU, d.o.o., Slovenj Gradec, KGL, d.o.o., Litija, Kočever & Thermotron, d.o.o., Polzela, Kovinoplastika Lož, d.d., Stari trg pri Ložu, LAMA, d.d., Dekani, LIV, d.d., Postojna, MBB, d.o.o., Mengeš, Motoman Robotec, d.o.o., Ribnica, PLASTIKA, d.o.o., Kamnik, Polycom Škofja Loka, d.o.o., Poljane nad Škofjo Loko, PRESEK, d.o.o., Šentrupert, PREVENT GLOBAL, d.d., Slovenj Gradec, RESISTEC UPR, d.o.o.&Co.k.d., Kostanjevica na Krki, RIKO, d.o.o., Ljubljana, ROTO, d.o.o., Murska Sobota, Sep, d.o.o., Šentrupert, SILIKO, d.o.o., Brezje Dobrova, Štore Steel, d.o.o., Štore, TAB, d.d., Mežica, TALUM, d.d., Kidričevo, TBP, d.d., Lenart, TKG, d.o.o., Ljubljana, TPV, d.d., Novo Mesto, TT Okroglica, d.d., Volčja Draga, TVM, d.o.o., Maribor, UNIOR, d.d., Zreče, VESNA, d.d., Maribor.

Pridružile so se tudi organizacije in inštitucije kot so: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za elektrotehniko, Univerza v Ljubljani, Naravoslovnotehnična fakulteta, Univerza v Mariboru, Fakulteta za elektrotehniko, računalništvo in informatiko ter Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo (GIZ ACS, 2006).