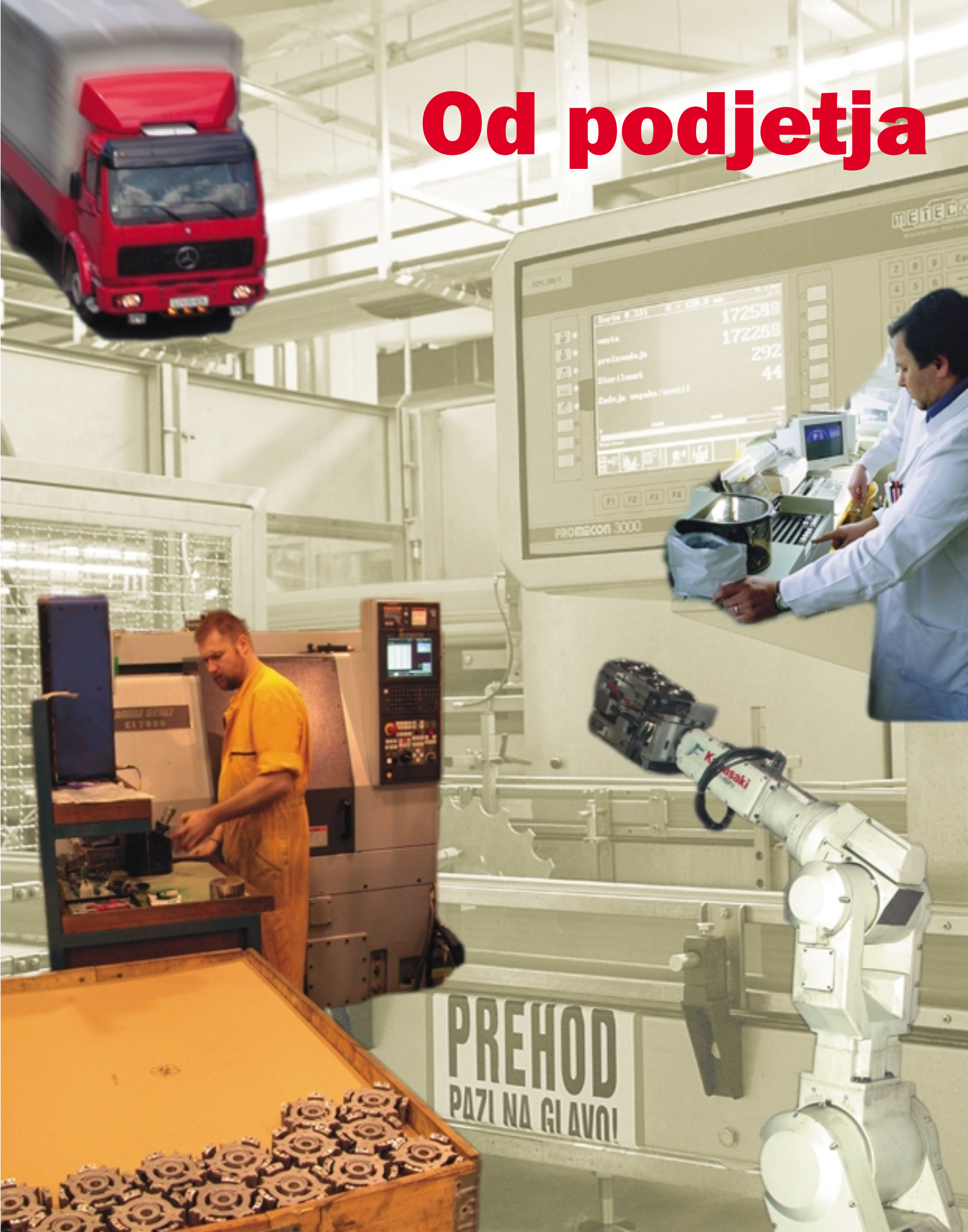


Od podjetja



**PREHOD
PAZI NA GLAVO!**

do grozda

GROZDENJE JE URESNIČITEV STAREGA REKA, DA SE Z ZDRUŽENIMI MOČMI LAHKO VELIKO DOSEŽE

Le redko katera ideja podjetniškega povezovanja se je tako dobro prijela kot pobuda ministrstva za gospodarstvo o povezovanju v grozde. Izkušnje so po skoraj petih letih bolj ali manj pozitivne.

JASNA KRLJIČ VREG

Pri omembi besede grozdenje v gospodarstvu večina želi opredeliti sam pojem gospodarskih grozdov. In tudi za sam članek je dobro, da se najprej razjasnijo osnovni pojmi. Opredelitev grozdov je preprosto rečeno povezovanje, sodelovanje in konkuriranje vseh akterjev grozda, torej majhnih, srednjih in velikih podjetij, razvojnih institucij in drugih organizacij, ter države, ki vodi podjetja k ustvarjanju dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Snovalci grozdov menijo, da v novi ekonomiji ni novih in starih industrij, temveč le podjetja, ki bolj ali manj

uspešno ustvarjajo in osvajajo znanje za razvoj ter uporabo novih tehnologij. So podjetja, ki so sposobna tekrovati na trgih priložnosti. Ključni dejavniki uspeha se skrivajo v hitrosti, prilagodljivosti, večinah, znanjih in organizacijskih pri-

V dobrih treh letih se je v grozdenje vključilo 350 slovenskih podjetij in institucij z več kot 55 tisoč zaposlenimi.

stopih. Novi razvojni koncepti temeljijo na razvoju odnosov z dobavitelji, kupci, nosilci znanja ter z drugimi akterji lokalnega in globalnega okolja.

AVTOMOBILSKI GROZD (GIZ ACS)

V slovenski avtomobilski grozd je vključenih 29 podjetij in šest podpornih institucij. Skupaj zaposluje 13.300 delavcev, od tega 790 raziskovalcev in ustvarijo 843 milijonov evrov prometa. Usmerjajo se predvsem v iskanje novih priložnosti na rastočih, evropskih in neevropskih trgih. Med drugim razvijajo tudi nov informacijski sistem. Kot rezultat povezovanja v grozd so doslej identificirali šest skupnih infrastrukturnih projektov in 19 razvojno-raziskovalnih projektov.

Razvijajo se mreže in grozdi, pospešuje se specializacija v verigah vrednosti. Grozde sestavljajo medsebojno povezana, geografsko koncentrirana podjetja iz sorodnih in različnih dejavnosti ter nosilci znanja, druge institucije in organizacije, ki zagotavljajo kritično maso znanja, tehnologij, virov in sredstev, pomembnih za krepitev konkurenčnosti posameznih sodelujočih podjetij in skupine kot celote. Skupino podjetij družijo skupne potrebe na področju dobaviteljev, kupcev, specializiranih storitev, delovne

sile in drugih virov ter potrebe na področju najnovejših znanstvenih dognanj na relevantnih področjih.

A bolj kot opredelitev je pomemben proces grozdenja. Ker gre torej za ustvarjanje dolgoročnih konkurenčnih prednosti, se te snujejo s povečevanjem učinkovitosti podjetij. To jim omogoča boljši dostop do informacij, tehnologij, dobaviteljev znanja in produktov, posodobitev proizvodnje. Pomembno je tudi ustvarjanje skupnih marketinških in promocijskih naravnosti, sku-

Gibalo grozda mora biti interes

Iskra Medical je slovensko podjetje, ki ga vodijo predvsem znanje in novi izdelki. V trinajstletnem delovanju je izdelalo že 30 lastnih izdelkov, nedavno pa so patentirali aparat za vakuumsko terapijo. Direktor podjetja Jože Jelenc je pravkar podpisal konzorcijsko pogodbo s petimi poslovnimi partnerji iz Slovenije, Italije, Srbije in Črne gore, Makedonije in Češke. Pri trženju novega aparata bodo poleg slovenskih podjetij Iskra Medical in Iskra Techno sodelovala tudi italijanski Vda Elletronica, češka Medila, Banja Koviljača iz Srbije in makedonski Zavod za fizikalno medicino in rehabilitacijo. Trenutno izdelujejo prototipe aparata za vakuumsko terapijo, čez dobro leto in pol pa bodo napravo začeli tudi serijsko izdelovati. Do leta 2011 naj bi izdelali 412 vakuumskih naprav, vrednost projekta pa je 3,7 milijona evrov. Lani so ustvarili za 1,5 milijona evrov prometa in v naši državi nimajo konkurence. Skoraj 70 odstotkov proizvodov pa izvozijo.

Jože Jelenc je napovedal, da bodo v bodoče projekte oblikovali na dveh ravneh. Prva raven bodo fizični izdelki (aparati), ki jih bo proizvajala Iskra Medical, druga raven pa bodo storitveni proizvodi, to so nove terapije, ki jih želijo vpeljati v nekatere centre zdravja in lepote. Ocenjujejo, da je prihodnost Evrope v storitvah. Seveda bo lahko kot storitev štela tudi razvoj medicinskega ali kozmetičnega aparata, ki služi kot pomagalo za razvoj in uvajanje novih metod zdravljenja. Po določenem času pa se bo zelo verjetno proizvodnja takega aparata preselila na Daljni vzhod. Da bi v Iskri Medical, d.o.o., in Zavodu Iskra Techno lahko dosegli zastavljene cilje, se morajo povezovati na več ravneh. Prvo je povezovanje na ravni fizičnega produkta. Zato v teh dneh oblikujejo grozd z imenom "Laserji in podporne tehnologije", kjer bo nosilno podjetje Fotona iz Ljubljane. Na ravni storitvenega produkta pa oblikujejo grozd z imenom "Nove terapevtske metode in procedure v Wellness centrih in drugih centrih zdravja in lepote v obmejnih regijah med Italijo in Slovenijo". Sicer pa v Iskri Medical menijo, da je oblikovanje grozdov ne samo moderno, temveč nujno potrebno. Vendar morajo ob tem pazljivo spremljati resnične skupne ekonomske interese, ki povezujejo skupino podjetij, ne pa da so grozdi sami sebi namen. Jože Jelenc tudi meni, da je grozd le uradna oblika že tako ali tako dobrega sodelovanja med podjetji, ki ga je ekonomsko pripravljena podpreti tudi država.

Iskra Medical je imela že v preteklosti izkušnje z grozdi, ki so jih imenovali "Povezovanje v skupino podjetij". Tudi na razpisih ministrstva za gospodarstvo so bili uspešni in pridobili za te projekte določena nepovratna sredstva, ki jih je skupina podjetij koristila za lažje financiranje novih razvojev. Sicer pa je Iskra Medical že v konceptu organizirana tako, da predstavlja proizvodnjo in marketinško jedro. Podpora temu jedru so manjša podjetja, kooperanti, svetovalne in raziskovalne organizacije kot zunanji partnerji z jasnimi medsebojnimi pogodbenimi odnosi. Le tako lahko, končuje direktor Jelenc, dosegajo visoko dodano vrednost na zaposlenega ob hkratnem visokem deležu izvoza (trenutno med 65 in 70 odstotkov) ter visoko prilagodljivost, konkurenčnost in hiter razvoj novih izdelkov.

pen razvoj in investicije. Nujnost povečevanja inovativnosti dosega z intenzivnejšimi raziskovalno razvojnimi deli, novo tehnologijo, izdelki in novimi oblikami organizacije. Vse skupaj pa jim omogoča ustvarjanje novih poslovnih možnosti.

Podjetja znotraj grozdov delijo skupno vizijo, ne pa vseh poslovnih ciljev. Ker se osredotočijo na svoje osrednje sposobnosti in manj konkurenčne prepustijo drugim, se povezuje-

jo na različnih skupnih projektih ter konkurirajo na drugih. Specializacija podjetij povečuje povpraševanje po komplemenarnih in dopolnilnih virih ter krepi medsebojno zaupanje, s tem pa moč grozda. V procesu

Grozde bomo morali graditi predvsem na tradicionalnih panogah.

znotraj grozda se razvija edinstveno znanje, ki ga tekmeči

teško posnemajo. Številne tuje izkušnje, kot na primer pohišvena industrija v severni Italiji, IT v Silicon Valley, Massachusetts Route 128, avtomobilska industrija Baden Wurtemberg, potrjujejo, da je prav to znanje tisto, ki podjetje, regijam in državam zagotavlja dolgoročne konkurenčne prednosti kljub naraščajoči globalizaciji.

Slovensko »grozdenje«

Spoznanje, da lahko grozdi pomembno prispevajo k povečanju konkurenčnosti podjetij in nacionalnih gospodarstev, je spodbudilo razvoj grozdov tudi v Sloveniji. Ideja o razvoju grozdov v Sloveniji sega na začetek devetdesetih let, ko je dr. Tea Petrin vnesla zamisel grozdenja na področju lesno predelovalne industrije. Tako je posegla v samo srž proaktivne politike spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti. Za spodbuja-

nje medpodjetniškega povezovanja pa je ministrstvo za gospodarstvo že 1999 začelo izvajati projekt »Spodbujanje povezovanja podjetij, specializacij v proizvodnih verigah in skupnega razvoja mednarodnih trgov po sistemu grozda«. Leta 2001 so podprli nastanek treh pilotnih projektov razvoja grozdov ter leto kasneje še dodatnih osem novih pobud razvoja grozdov. Cilj spodbujanja razvoja grozdov je predvsem pospeševanje vlaganj v znanje in tehnološki razvoj, v specializacijo in krepitev ključnih sposobnosti podjetij, v razvoj znanja in sposobnosti na trgu dela ter v prodronejši nastop podjetij in skupin podjetij na mednarodnih trgih. Ministrstvo v celotnem procesu ne narekuje področje razvoja grozdov, ne predpisuje strategij, pravil in vzorcev njihovega razvoja, niti organizacijskih struktur, procesov vodenja ali

GIZ ACS

Delujemo z namenom, zato smo bili tudi ustanovljeni, da bi z medpodjetniškimi povezavami krepili konkurenčno sposobnost članov in povečevati dodano vrednost. Z medsebojno pomočjo članov drug drugemu in skupno pomagamo pri vključevanju v svetovno industrijo vozil z izdelki višje dodane vrednosti in pospešujemo razvoj z ustreznimi raziskavami in povezovanjem s strokovnimi, podpornimi in znanstvenimi institucijami doma in v tujini. To so bolj dolgoročni cilji, določene pozitivne premike pa je potrebno ustvarjati tekoče. Zato v tretjem letu obstoja GIZ ACS največ novih priložnosti za člane ustvarjamo z skupnimi tržnimi aktivnostmi, hišnimi sejmi pri proizvajalcih vozil in sistemskih dobaviteljih ter s povezovanjem sil industrijskih kot razvojno raziskovalnih organizacij pri razvoju novih proizvodov in naložbah v deficitarne oz. napredne tehnologije. Sproti se ustvarjajo sinergijski učinki v izmenjavi medsebojnih storitev na raziskovalni in kontrolni opremi ter izrabi skupne poslovne informacijske in razvojne informacijske, izobraževalne in druge zgradbene infrastrukture. Sem sodijo tudi skupna prizadevanja za kakovost in poslovno odličnost. Člani grozda imajo koristi predvsem pri pridobivanju kupcev pri skupnem trženju oz. promociji, pridobivanju partnerjev za razvojno



Dušan Bušen direktor

raziskovalne projekte, poglobljanju specializacije in širjenje kooperacije z udeležbo na mednarodnih poslovnih konferencah, izrabo priložnosti za strokovno usposabljanje zaposlenih na področju avtomobilske dobaviteljske industrije (pridobivanje certifikatov ISO TS 16949, metode nenehnih izboljšav, projektno vodenje, ...), predstavljanju na skupni spletni strani na internetu. Z rastočim ugledom ACS, zlasti v tujini, raste pomen teh predstavitev za vsakega člana. Velik pomen za člane imajo strokovna srečanja in neformalne komunikacije med poslovnimi in strokovnimi delavci ob številnih priložnostih, ki jih s svojim delovanjem odpira grozd.

Danes ima Slovenski avtomobilski grozd 35 članov od tega 29 industrijskih in 6 raziskovalno razvojnih organizacij. Na zasedanju skupščine v naslednjem mesecu bomo predvidoma povečali članstvo za tretjino. Ta interes kaže po eni strani na potrebo po povezovanju v avtomobilskem oz. avtomobilskem dobaviteljskem sektorju, na drugi strani pa potrjuje koristnost izvajanih aktivnosti za članstvo ACS.

GORENJE ORODJARNA

Orodjarski grozd je eden prvih primerov tovrstnega sodelovanja podjetij pri nas. Šlo je za nadgradnjo že obstoječega sodelovanja Gorenja z nekaterimi večjimi orodjarnami. Gorenje Orodjarna v grozdu nastopa kot nosilec razvojno-tehnološkega dela. Doslej so izpeljali tri zahtevnejše projekte: visoko hitrostno frezanje, konstituiranje orodij 3D in uporabo orodij v proizvodnem procesu. Edina težava je bila, da podjetja niso bila vajena medsebojnega sodelovanja.

Gradbeni grozd

Gradbeni grozd se je zbral okoli Gradisa, vendar je še prezgodaj govoriti o dejanskih učinkih. Daljšo zgodovino ima njegov predhodnik, gospodarsko interesno združenje GIZ Gradis, ki združuje podjetja, ki so bila nekoč del velikega Gradisa. Eden izmed članov gradbenega grozda je tudi Merkur, ki je največji dobavitelj v slovenski gradbeni industriji. K sodelovanju bodo vabili še druga gradbena podjetja in izvajalce gradbenoobrtniških del. Po začetnem spoznavanju, izobraževanju, oblikovanju strategije so določili petnajst skupin projektov, ki naj bi jih izpeljali v tem in prihodnjem letu. Pri vseh bodo vključili tudi raziskovalni del, ki ga bodo izpeljali z gradbenima fakultetama v Ljubljani in Mariboru, Zavodom za gradbeništvo, Iteo Svetovanjem in drugimi specializiranimi ustanovami. Skupno bodo člani gradbenega grozda nastopali le pri večjih projektih, saj je pri manjših vsako izmed članov sposoben nastopati samostojno. Pred tem pa bodo morali dodelati še pravila igre. Četudi so namreč člani grozda suvereni subjekti, se bodo morali na nekaterih področjih odpovedati delu svoje neodvisnosti, saj se bodo morali medsebojno obveščati in dogovarjati z drugimi člani grozda.

izbiro managerjev grozdov. Vse to so avtonomne odločitve sodelujočih akterjev in zato pripravljenost ter odgovornost za uspeh ostaja domena podjetij. Gre pa za spodbujanje povezovanja podjetij, ki je zastavljeno v dveh smereh. In sicer za spodbujanje povezovanja podjetij in specializacije vzdolž

proizvodnih verig ter ciljno usmerjena podpora projektom razvoja grozdov v Sloveniji. Prva smer spodbud gre v visoko stopnjo medsebojnega sodelovanja med podjetij na ravni kupec – dobavitelj, ter na ravni razvojnih aktivnosti, z vključevanjem tesnejšega sodelovanja podjetij z univerzo, razvojnimi

institucijami ter drugimi sistemi izobraževanja in usposabljanja. Druga smer spodbujanja razvoja grozdov pa želi spodbuditi mrežno povezovanje podjetij in institucij. Ukrep teče v dveh fazah. S prvo podpirajo začetne pobude za povezovanje podjetij po sistemu grozda, pravo strategij razvoja, vzpostavljanje notranje komunikacije in pripravo razvojno raziskovalnih projektov. Druga faza pa predstavlja podporo v začetnem delovanju grozdov, vzpostavljanju skupne razvojne infrastrukture in izvajanje skupnih razvojno raziskovalnih projektov.

Dosedanji rezultati razvoja grozdov

Na ministrstvu za gospodarstvo zagotavljajo, da so dosedanji rezultati grozdenja

spodbudni. Institucionaliziranih in delujočih je sedem pilotnih grozdov. Orodjarski, Transportno-logistični, Avtomobilski grozd, grozd Plasttehnika, GIZ geodetskih izvajalcev, Razvojno tehnološki center Inštitut KGH d.o.o. in Zavod RCL – Razvojni center za lesarstvo. Pred dvema letoma je namreč ministrstvo podprlo osem novih pobud razvoja grozdov, in sicer na področju plastike, klimatizacije, gretja in hlajenja, lesno predelovalne industrije, na področju visoke tehnološke opreme, na geodetskem področju in področju informatike.

Tako se je v dobrih treh letih v grozdenje vključilo 350 slovenskih podjetij in institucij z več kot 55 tisoč zaposlenimi. Podjetja v precejšnji meri sama sofinancirajo precejšen del projekta. Vendar je pri povezova-

ISKRA AVTOELEKTRIKA

Poslanstvo grozda avtomobilskih dobaviteljev izvira iz dejanskega stanja v današnji avtomobilski industriji, kjer je ključ uspeha predvsem sodelovanje in povezovanje. Ker se slovenski avtomobilski dobavitelji prepočasno razvijajo in ne sledijo vlaganju v nove tehnologije ter znanja, je prav grozd lahko pravo orodje, s katerim lahko dvignejo kakovostno raven slovenske dobaviteljske industrije. V Avtoelektriki na začetku še niso imeli jasnih predstav o tem, kaj jim bo grozdenje prineslo. Povrh pa je bilo še veliko dvomljivcev. Po začetnem tipanju so na vrsto prišli prvi projekti. Eden od njih je bil razvoj štarterskega releja. Stikalo, ki vklopi in izklopi dovod dizelskega goriva pri motorjih, ne sodi med tipične izdelke Iskre Avtoelektrike. Zato se je vodstvo odločilo, da ga razvijejo s pomočjo drugih podjetij. Pilotni projekt avtomobilskega grozda je postal homologacijski postopek in je zdaj v proizvodni fazi. Grozd sicer nobenemu izmed včlanjenih podjetij ni rešil njegovih lastnih težav in za to niti ni namenjen. Ustvaril pa je pozitivno ozračje, saj se zdaj bolje poznajo, sproščeno izmenjujejo informacije, tako vodilni v podjetjih kot zaposleni, ki delajo v razvoju. Ves čas so se odločali za majhne korake. Grozd je postal osrednja komunikacijska točka, kjer se srečujejo informacije, znanje, ljudje. Ko se več podjetij odloči za izbrani projekt, podpisujejo pogodbo in s tem grozd opravi svojo nalogo. Od tod naprej se člani lotevajo projektov samostojno. Tako so razvili skupno informacijsko bazo, ki vsebuje potrebe podjetij v grozdu, v zadnjem letu pa so se s skupno promocijo predstavili še številnim potencialnim kupcem.

Grozd KHG

Grozd za klimatizacijo, gretje in hlajenje ima sedež v Idriji. Doslej so se ukvarjali predvsem s temelji, ki omogočajo operativno delo, kot so opredelitev organizacije, sprejetje poslovnika, ureditev formalnega statusa grozda in drugo. Sprejeli so skupno vizijo in strategijo razvoja grozda. Področje klimatizacije, gretja in hlajenja zahteva čedalje več naložb v znanje, raziskave in razvoj novih izdelkov ter storitev procesov, zato se v tem grozdu močno usmerjajo v razvoj. V grozdu KGH je povezanih 18 proizvodnih podjetij in podpornih institucij s skupaj 2.300 zaposlenimi, ki na leto ustvarijo okoli sto milijonov evrov prihodka. Grozd je organiziran kot samostojna poslovna enota v okviru razvojno-tehnološkega centra Inštitut KGH. Nov tehnološki center s petnajstimi laboratoriji bo dajal podporo podjetjem v razvojno raziskovalni dejavnosti in hkrati povezoval centre znanja v mrežo odličnosti v industriji KGH v Sloveniji. Sicer pa so največ energije že v samem začetku usmerjali v vzpostavitev medsebojnega zaupanja, saj grozd pomeni prelom z običajnim razmišljanjem o klasičnem odnosu kupec – dobavitelj. Odnosi niso več pogodbeni, temveč temeljijo na želji po nadgradnji dosedanjega poslovnega sodelovanja.

SLOVENSKI GRADBENI GROZD

Zakaj grozdi in grozdenje? Trenutna modna muha, "trend" v slovenskem gospodarstvu? Je združevanje in sodelovanje primerno za gradbeni trg in konkurenco na njem?

S podobnimi vprašanji smo se pred časom spraševali v VEGRAD, d. d., ter nato našli primerne odgovore ter vzglede. Združevanje je nujno za uspešno rast vsakega podjetja. Pomembno je za dostop do najnovejših tehnologij in ustrezne umestitve v bližajoči evropski trg.

Že v letu 2002 smo združevali različne gospodarske subjekte s področja gradbeništva-graditeljstva mimo ustaljenih kapitalskih povezav pri izpeljavi raznih razvojnih projektov. Osnovni moto je bil združiti kritično maso znanja (fakultete in druge razvojne / raziskovalne institucije) ter nosilce proizvodnje in izvajalce (večja in manjša gradbena podjetja), inženiring podjetja in projektante v standardno konzervativni sferi gradbeništva.

S samim grozdenjem smo do sedaj zadovoljni, saj smo, kot nosilno podjetje v letu 2003, uspešno izvedli prvo fazo priprav za projekt ustanovitve gradbenega grozda. Razpis ministrstva za gospodarstvo nas je le še prepričal o pravilnosti usmeritve ter nas vzpodbudil k povečanju aktivnosti. Sedaj je grozdenje dobilo pravno formalno obliko kot GIZ - gospodarsko interesno združenje.

Z združenim kapitalom, znanjem in sodelovanjem pridobivamo vsi sodelujoči. Imamo širok nabor zanimivih razvojnih projektov za reševanje skupnih problemov v graditeljstvu.

K sodelovanju vabimo vse s tega področja - to naj bi bilo sodelovanje na nacionalnem nivoju.



Vegrad, d. d.
Glavna direktorica
Hilda TOVŠAK

njih v grozde najpomembnejše zaupanje med partnerji in karizma vodje projekta. Skupni interesi podjetij v grozdenju so se izkazali predvsem informacijski sistemi, razvojno-raziskovalno delo, nabava skupne opreme, trženje, izobraževanje, skupni nastopi na sejnih ter prireditvah in podobno. Slovenski grozdi so že navezali prve uspešne poslovne povezave s tujimi grozdi in tujimi korporacijami, kar je oziroma bo v prihodnjih letih tem podjetjem omogočilo večjo prodajo bolj zahtevnih izdelkov. Predvsem pa lažje in hitreje uveljavljanje v tujini.

Ministrstvo za gospodarstvo namerava v prihodnje

nameniti poseben poudarek razvoju lokalnih grozdov oziroma lokalnih omrežij malih podjetij, s katerim bi krepili sposobnosti tega segmenta gospodarstva za skupno delovanje in ustvarjanje sinergičnih učinkov. Ocene namreč kažejo, da bi lahko do leta 2006 v Sloveniji delovalo do 16 grozdov ter preko 20 lokalnih omrežij malih podjetij. Pri ustanavljanju tako imenovanih nacionalnih grozdov se je žal izkazalo, da v njih ni pravega mesta za mikro in mala podjetja. Zato razvoj lokalnih omrežij izvajajo v Podjetniškem centru za malo gospodarstvo. Predlani so prav v PCMG izbrali 16 lokalnih ekip in z njimi opravili uvodno

Grozd URE in OVE

Po svetu postaja trajnostni razvoj vedno bolj pomemben, saj izključuje pretirano izrabo obnovljivih virov energije. Zaradi tega je dolgoročno edino sprejemljivo povečanje izrabe obnovljivih virov energije (OVE) ob hkratnem povečanju učinkovitosti izrabe energije (URE). Ker je bilo v



Marjan Seliškar
vodja Grozda URE in OVE
partner družbe ISPO d.o.o.

Sloveniji na tem področju doslej bistveno premalo narejenega, se je porodila ideja o Grozdu URE in OVE, ki povezuje svetovalne družbe, dobavitelje opreme, izvajalce in institucije, ki aktivno delujejo na področju trajnostnega razvoja. Glavni interesi grozda so predvsem pridobivanje novih znanj o razvoju URE in OVE, vlaganja v raziskovanje in hitrejši tehnološki razvoj, skupno vključevanje na mednarodne trge, večja konkurenčnost skupine ter seveda lažje vključevanje v mednarodne projekte na področju trajnostnega razvoja energetike.

Iz prve faze projekta v letu 2003 ugotavljamo, da je sodelovanje v okviru grozda dejanski interes posameznih članov, ker lahko le kot skupina ponudimo trgu celovite rešitve. Projekti s področja URE in OVE so namreč specifični in interdisciplinarni, saj združujejo različna znanja in tehnologije, ki šele skupaj dosegajo optimalne rezultate.

Prek projektnih skupin so člani opredelili skupne R&R projekte za obdobje 2004/2005, s katerimi bi s poglobljenim medsebojnim sodelovanjem še povečali interes za sodelovanje v grozdu. S temi aktivnostmi bi že začeli izboljševati skupno ponudbo in bi povečevali konkurenčnost posameznih članov in grozda na tržišču. Definirale so se podlage za bodoče skupne projekte na področju raziskav in razvoja, novih izdelkov, trženja, inženiringa, kakovosti in usposabljanja. Za podjetja in institucije, ki so vključeni v Grozd, je projekt posebnega pomena za njihov nadaljnji razvoj, kar so izrazili z veliko stopnjo pripravljenosti na sodelovanje.

LESARSKI GROZD

V lesarski grozd je vključenih 17 lesnopredelovalnih podjetij, pet podpornih institucij, dva proizvajalca lesnih premazov in energetske podjetje. Kljub nespodbudnim poslovnim rezultatom v slovenski lesnopredelovalni dejavnosti in začetnem nezaupanju, člani tega grozda že izvajajo nekatere skupne projekte, kot so pridobivanje oznake CE, izpolnjevanje zahtev direktive VOC (prilagajanje proizvodnje okoljskim zahtevam), skupen nastop pri nabavi električne energije, usposabljanje. Prav tako sodelujejo pri projektu sledljivosti izvora lesa, pri izbiri najprimernejših kurilnih naprav, skupnem kandidiranju na javnih razpisih, razvoju internetnega kataloga lesarskih izdelkov, pomoči pri vzpostavljanju sistema varstva okolja in zdravja pri delu ISO 14001 in podobnem.

OKOLJSKI GROZD

Zanimive in presenetljive za ministrstvo za gospodarstvo so bile številne pobude za ustanovitev grozdov, ki so tako ali drugače povezani z okoljem. Grozd na področju okoljskih tehnologij, ki je še razmeroma nov, je začel nastajati okoli Esotecha kot vodilnega podjetja. V grozdu je povezanih okoli 12 podjetij in institucij usposobljenih za razvoj, trženje in graditev okoljevarstvenih tehnologij in objektov na slovenskem in mednarodnem trgu. Pokazalo se je, da imajo podjetja v tem grozdu prednosti in priložnosti predvsem pri trženju tehnologij za varovanje zraka, vode in pri procesiranju odpadkov ob hkratni izrabi toplotne energije.

usposabljanje ter si ob tem ogledali nekaj lokalnih grozdov v Italiji in Avstriji. In ko so lani objavili javni razpis, so ugotovili, da je bilo zanimanje prese-

netljivo. Odziv je bil celo večji od možnosti. Prejeli so kar šestkrat več vlog, kot so jih lahko podprli. Za vse projekte so imeli na voljo le 110 milijonov

Predlogi za nove grozde

Lansko leto je bilo več predlogov za ustanovitev novih grozdov. Med njimi so:

- kongresni turizem (nosilec: Kompas)
- informatika (PIA)
- turizem (Gorenje gostinstvo)
- gradbena iniciativa (GIZ Gradis)
- okoljske tehnologije (Escotech)
- tekstil (Svilanit)
- gradbeništvo (Vegrad)
- obnovljivi viri in učinkovita raba energije (ISPO)
- daljinska energetika (Komunalno podjetje Velenje)

Nedvomno pa je eden najzanimivejših grozdov, ki jih lahko najdemo na spletnih straneh, Turistično kolesarski grozd. Projekt je kompleksen, njegov cilj pa s skupnimi močmi doseči razcvet kolesarskega turizma in nasploh kolesarjenja v Pomurju. Bistvo projekta je s skupno blagovno znamo »Pomurje on bike« prodreti na tržišče in doseči lokalno, državno ter mednarodno prepoznavnost ter vodilno vlogo v kolesarskem turizmu. V projektu bodo zajeti različni gospodarski in negospodarski subjekti (LTO-ji, TIC-i, različna društva, termalne zdravilišča, gostinski ponudniki, ponudniki prenočišč, vinotoči, kmečki turizmi, domači obrtniki, kulturne ustanove...), ki bodo pod skupno blagovno znamko »Pomurje on bike« združeni v turistično kolesarskem grozdu.

Plodna tla za grozde

MATEJA DERMASTIA, MINISTRSTVO ZA GOSPODARSTVO: »SLOVENIJA VODI V SVOJEM INOVATIVNEM PRISTOPU!«

tolarjev, medtem ko je bilo vlog za 660 milijonov tolarjev. Izbrali so 37 projektov. Podjetja, ki se bodo povezovala, bodo za vse faze grozdenja lahko prejela največ sto tisoč evrov pomoči v treh letih. Največ zanimanja za povezovanje je bilo za projekte v kovinsko predelovalni industriji, turizmu, lesarstvu, gradbeništvu, informacijski tehnologiji in podobnem. Poleg povezovanja na lokalni ravni naj bi se posamezna podjetja ali mikro-grozdi v prihodnje povezovali tudi z večjimi podjetji oziroma instituti in tudi grozdi. Priložnosti bodo lahko našli tudi v povezovanju v tujini.

Prihodnost grozdov

Proces grozdenja v Sloveniji je intenziven, kljub dejstvu da so grozdi tudi za nas relativno nova oblika povezovanja podjetij in povečevanja konkurenčnosti. A ker smo razvijajoča se država, bomo morali grozde graditi predvsem na tradicionalnih panogah. To nam je svetoval tudi priznani ekonomist M. E. Porter. Največ znanja in izkušenj imamo namreč prav na tradicionalnih panogah. Veliko manj pa naj bi, po Porterju, gradili na novih panogah, kot na primer biotehnologijah. Slovenija pa je inovativna prav v tem, da se zasebno sektor v grozdenje vključi na začetni stopnji, proces pa se odvija v samem grozdu. Ocene uspešnosti slovenskih grozdov bomo dočakali že letos. In verjetno bi bilo o tej tematiki zanimivo polemizirati z dr. Jožetom Mencingerjem, ki meni, da so pravzaprav današnji grozdi, več ali manj kopija nekdanjih socialističnih sozdov.

Oblikovanje grozdov je po svetu zadnja leta zelo popularno, zato ni obšlo niti Slovenije. Že leta 1999 je bila narejena raziskava, ki je pokazala, da je v Sloveniji mogoče približno dvanajst gospodarskih sistemov razviti v grozd. Takrat so bili med drugim opredeljeni sistemi na področju avtomobilske in elektro industrije, in mnogo od teh jih je do danes tudi zares zaživel v grozdih.

VIDA PETROVČIČ

Kot poudarja državna podsekretarka na ministrstvu za gospodarstvo Mateja Dermastia, so rezultati raziskave takrat pokazali možnosti povezovala v grozde, na drugi strani pa tudi šibkost dejanskega povezovala, ki se je kazala v tem, da grozdov do takrat še ni bilo. Zato se je takrat ministrstvo za gospodarstvo odločilo za spodbudo v obliki javnega razpisa, vendar pa je razpis podjetjem in drugim organizacijam puščal odprtost pri samem oblikovanju grozdov.

Kaj so sploh grozdi v gospodarskem pomenu?

Akademsko in praktična mnenja o tem, kaj so grozdi, so različna. Ker je Slovenija v razvoju grozdov v svetovnem vrhu, naj povem, da v Sloveniji

promoviramo predvsem oblikovanje grozdov kot proces, v katerem prihaja do povezovanja fakultet, razvojnih ustanov, gospodarstva, zbornic in tudi nevladnih organizacij. To pomeni, da spodbujamo proces, ne pa končnega cilja. Pri oblikovanju grozda so namreč subjekti povsem svobodni pri odločitvah. Cilj je le razvoj novega znanja in krepitev konkurenčnosti.

Zakaj naj bi podjetja vstopala v nek grozd?

Podjetja ne vstopajo v grozd, ne priključujejo se neki organizaciji, pač pa se vključujejo v proces grozdenja, v proces povezovanja z univerzami, vključevanja v razvojno raziskovalne projekte, v mednarodne proizvodne verige, v optimizacijo proizvodnih verig in raz-

Kaj so grozdi?

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



Mateja Dermastia

voja. To jim omogoča, da znotraj teh procesov postajajo vse bolj konkurenčni. Za to pa je treba osvojiti večšine.

V slovenskih grozdih že več kot 320 podjetij s 60 tisoč zaposlenimi

Za spodbujanje medpodjetniškega povezovanja je ministrstvo 1999 začelo z izvajanjem projekta Spodbujanje povezovanja podjetij, specializacij v proizvodnih verigah in skupnega razvoja mednarodnih trgov po sistemu grozda. Leta 2001 je ministrstvo podprlo prve tri projekte razvoja grozdov, v naslednjih dveh letih pa še 17 dodatnih iniciativ razvoja grozda. Projekti razvoja grozdov potekajo na področjih oziroma proizvodno storitvenih sistemih orodjarstva, avtomobilske industrije, transporta in logistike, plastike, lesarstva, klimatizacije - gretja-hlajenja, geodetskih storitev, tehnološko zahtevne gostinske opreme, turizma, informatike, okoljskih tehnologij, daljinske energetike, gradbenišva in tekstila. V grozdih se povezuje že več kot 320 podjetij, razvojno raziskovalnih institucij in podpornih organizacij, s skupno 60.000 zaposlenimi.

In bistvena večina je?

Bistvena je večina vodenja inovativnega dialoga, ki ne vključuje le dveh subjektov, ampak tudi ljudi iz raziskovalne sfere in politike.

Podjetja so torej pri tem svobodna pri izbiri.

Tako je. Podjetja se torej sama najdejo med sabo in sama povežejo in ocenjujemo, da je bila to ena najboljših rešitev, ki smo jih oblikovali. Ta odprtost poveže zares zainteresirane udeležence, ki morajo zaradi pogojev državnega raz-

pisa sofinancirati vsaj 60 odstotkov tega procesa povezovanja. In zaveza, da kasneje pride tudi do rezultatov, je v takem sistemu zelo velika.

Kaj torej predpiše država?

V razpisu zahtevamo, da se v grozd poveže vsaj deset podjetij in tri ustanove. Država pa ponudi vzpostavitev notranje medsebojne komunikacije. Omogočimo jim, da se naučijo skupnega dialoga in da vzpostavijo neko notranjo organizacijo. Mi omogočimo, da se posamezni subjekti med sabo

povežejo in da krepijo medsebojne povezave. Pomagamo jim, da vzpostavijo novo medmrežno organizacijsko strukturo. Vsemu temu pa se mora prilagoditi tudi obstoječa notranja struktura subjektov, ki se povezujejo. In to je proces, ki traja, in ki ga do 40 odstotkov sofinancira država. Prav tu smo bili zelo inovativni, kar nam priznava tudi tuji.

In kako daleč smo?

Letos pričakujemo, da se bodo popolnoma osamosvojili trije sistemi. To so pilotni projekti: avtomobilski grozd, orodjarski grozd in transportno-logistični grozd. Tudi med grozdi, ki so začeli s svojim oblikovanjem leta 2002,

imamo prav tako nekaj izredno prodornih sistemov, denimo sisteme plast-tehnike, klimatizacije, gretja in hlajenja, ki se že uspešno vključujejo v mednarodne projekte. In če gre verjeti njihovim napovedim, bo imela Slovenija v prihodnje tehnološki in razvojno raziskovalni center na področju plast-tehnike za celotno področje regije Alpe Adrija. To pa je izjemno pomemben rezultat, ki se bo v prihodnjih letih pokazal tudi kot povečanje bruto dodane vrednosti na zaposlenega. Cilj ministrstva za gospodarstvo pa je bil oblikovati in pospešiti grozdenje in ta cilj smo za zdaj dosegli. ■

Financirani projekti

V obdobju 2001-2003 je ministrstvo za razvoj grozdov namenilo naslednja sredstva:

I. Pilotni projekti (3 pilotni projekti ACS, TCS, TLG), v milijonih tolarjev

2001	150
2002	239
2003	300

II. Nove iniciative razvoja grozdov 2002

2002	92 (8 projektov razvoja grozdov)
2003	239 (prvo leto dvoletnih pogodb, 5 projektov)

III. Nove iniciative (9 projektov) 2003

2003	111 (9 projektov razvoja grozdov)
------	-----------------------------------

Ministrstvo za gospodarstvo podpira grozde tudi v mednarodnem okolju

Spodbujanje razvoja grozdov je načrtovano do leta 2006 in sicer v treh fazah.

Aktivnosti prve faze se sofinancirajo eno leto. Na podlagi uspešno izvedene prve faze ministrstvo v drugi fazi podpre razvoj grozda v skladu z opredeljeno strategijo razvoja grozda z dvoletnim sofinanciranjem. Grozdi, ki realizirajo načrtovane rezultate druge faze, lahko dobijo enoletno podporo ministrstva za aktivnosti, ki so potrebne za uveljavljanje grozda na mednarodni ravni in zagotavljanje delovanja in razvoja grozda brez podpore ministrstva.

V letu 2004 ministrstvo za razvoj grozdov namenja skoraj eno milijardo tolarjev razvojnih spodbud.

Kärntner Sparkasse svetuje:

Korak pred konkurenco s krediti za podjetnike

Robert Majc

Finančni svetovalec
Podjetja in zasebniki
Poslovna enota Ljubljana
Einspielerjeva 6
Telefon: 01/309 23 23
info@sparkasse.si



Več na www.sparkasse.si

Dobre poslovne ideje potrebujejo dobrega poslovnega partnerja oz. kapital. Na Kärntner Sparkasse se lahko vedno zanesete. Naš princip kreditiranja podjetnikov je zastavljen tako, da se vedno lahko prilagodimo finančnim okoliščinam in potrebam vašega podjetja. Ponujamo vam dolgoročne investicijske kredite z odplačilno dobo 15 let. Naredite korak naprej v vašem poslovanju.

SPARKASSE 
Moderna evropska banka