





JASNA KRLJIČ VREG
FOTO: GREGOR POHLEVEN

Pogovor z Dušanom Bušenom

Ustvarjati nove priložnosti

Devet industrijskih in tri razvojne raziskovalne organizacije so 22. novembra 2001 ustanovile Slovenski avtomobilski grozd ACS kot gospodarsko interesno združenje. Je torej prvi grozd, ki se je dokazal tudi v praksi, in njegov direktor Dušan Bušen je pravi sogovornik, ko želimo predstaviti izkušnje slovenskih podjetij z grozdenjem.

Avtomobilski grozd je bil pred dobrimi tremi leti eden izmed treh pilotnih grozdov. Kako je potekalo povezovanje?

Medtem ko je bilo v Evropi že razširjeno tako imenovano grozdenje (clustering), je prišlo pri nas v letu 2000 do konkretnih dejanj na tem področju. Šlo je za enega izmed ukrepov politike podjetništva in konkurenčnosti, ki ga je pripravilo ministrstvo za gospodarstvo. Objavili so prvi razpis: izbor pilotnih projektov za razvoj grozdov v Sloveniji. Avtomobilski grozd je bil eden izmed treh pilotnih projektov, ki so bili izmed šestih prijavljenih predlogov izbrani na razpisu. Takoj smo bili deležni razvojnih spodbud in pripravljanih del za ustanovitev grozda. Nosilno podjetje, ki je sklenilo pogodbeni odnos z ministrstvom za gospodarstvo, je bil poslovni sistem CIMOS. Na razpisu je s partnerji opravil obsežna usklajevanja o prednostnih projektih za razvoj kompleksnejših proizvodov in infrastrukture ter obravnaval formalno pravne in organizacijske rešitve. Pri tem mu je svetoval Center za mednarodno konkurenčnost v sodelovanju z holandskim svetovalnim konzorcijem. In tako so v nekoliko spremenjeni sestavi od prvotne devet industrijskih in tri razvojne raziskovalne organizacije 22. novembra 2001 ustanovile Slovenski avtomobilski grozd ACS kot gospodarsko interesno združenje.

Koliko podjetij je danes vključenih v grozd, kakšno število ljudi zaposlujete in kolikšen promet ustvarjate na letni ravni?

Danes ima slovenski avtomobilski grozd 35 članov, od tega 29 industrijskih in 6 raziskovalno razvojnih organizacij. Na bližnjem zasedanju skupščine bomo število članov povečali predvidoma za tretjino. Člani grozda imajo 13.800 zaposlenih in

826 milijonov evrov prihodka. Izvozijo za 645 milijonov evrov, kar je povprečno 78 odstotkov izvoza ustvarjene proizvodnje. Struktura članstva se ves čas delno spreminja. Na začetku so prevladovala velika in srednja podjetja, postopoma se jim pridružujejo tudi srednja in majhna.

Katere projekte ste doslej uresničili in kakšni so dosežani rezultati povezovanja v grozd?

Namen ustanovitve Slovenskega avtomobilskega grozda je bil, da z medpodjetniškimi povezavami krepimo konkurenčno sposobnost članov in povečujemo njihovo dodano vrednost. Člani si med seboj nudijo pomoč, zlasti pri vključevanju v svetovno industrijo vozil z izdelki višje dodane vrednosti, pospeševanju razvoja dejavnosti ter učinkovitosti poslovanja. Pomoč je tudi v obliki raziskav in povezav s strokovnimi, podpornimi in znanstvenimi institucijami doma in v tujini. Pri slednjem naj bi šlo predvsem za ustvarjanje novega znanja in razvoj kompleksnejših izdelkov z višjo dodano vrednostjo. Zastavljeni cilji v ustanovitveni pogodbi so vsekakor dolgoročni in težko bi trdili, da smo jih že izpolnili. Izpolnjujemo jih na področju skupne promocije pri proizvajalcih vozil oziroma skupni tržni dejavnosti na novih trgih. Prav tako so bili razviti prvi skupni proizvodi, denimo start rele in še nekateri. Poglobili smo se tudi v razvojno in proizvodno kooperacijo med industrijskimi člani in razvojno raziskovalnimi organizacijami v grozdu. Razvili smo še skupno infrastrukturo na področju informatike, izobraževanja in usposabljanja ter kakovosti in poslovne odličnosti, ki jo dejansko uporabljamo. Koordinacija nabave nove raziskovalne oziroma razvojne ter kontrolne opreme in opravljanje tovrstnih

medsebojnih storitev se je tudi že uveljavilo. In lahko se pohvalimo s tekočim informiranjem članov o razvojnih gibanjih v avtomobilski dobaviteljski industriji v EU in širše, o poslovnih dogodkih in srečanjih, ki so zanimivi za avtomobilske dobavitelje.

Kdo so glavni akterji avtomobilskega grozda? Kako delujejo v praksi in kakšno je njihovo delo?

Glavni akterji so seveda tisti člani, ki imajo čvrste programske in tržne pozicije pri proizvajalcih vozil in sistemskih dobaviteljih. Praviloma imajo tudi določen razvojni potencial v razvojnih kadrih in opremi ter komunikacijah (tudi tehničnih!) s kupci. Ti se poleg svojih dobro razvitih marketinških funkcij udeležujejo tudi promocijskih aktivnosti, ki jih organizira grozd in s svojo predstavitvijo pomagajo do veljave še drugim članom ACS. Velik pomen imajo tudi z znanjem, kadri in konkurenčno tehnološko opremo oskrbljeni tehnološki specialisti, z visoko produktivnostjo in zanesljivo kakovostjo. Ti pokrivajo potrebe programskih nosilcev v tehnološkem razvojnem in proizvodnem partnerstvu. Pri več članih Slovenskega avtomobilskega grozda gre za kombinacije obeh vlog, torej programskega nosilca na določenem programu in tudi tehnološkega nosilca na določeni tehnologiji, s katero nastopa v razvojnih in proizvodnih partnerstvih z drugimi. Z razvojem teh povezav in povezav z raziskovalnimi in izobraževalnimi organizacijami ter z njihovo pospešeno rastjo bomo o Sloveniji lahko govorili kot o slovenskem avtomobilskem dobaviteljskem parku (v Evropi jih danes štejejo okrog 30). Če bodo tak položaj slovenskim dobaviteljem priznali proizvajalci vozil, se jim bo to prav gotovo obrestovalo v boljšem tržnem in ekonomskem položaju.

Ali pridobivate nove člane?

Novi člani prihajajo, če so sedanji člani zadovoljni z aktivnostjo v grozdu. Seveda



smo veseli vsake nove prijave, saj gre za bogatitev skupne ponudbe proizvodov in storitev za avtomobilsko industrijo ter za nova potencialna razvojna in proizvodna partnerstva. Vendar morajo novi člani izpolnjevati osnovne kriterije, ki zahtevajo opravljanje dejavnosti (vsaj v pomembnem delu) za avtomobilsko industrijo, pridobljene vsaj osnovne certifikate o zagotavljanju kakovosti, kot je ISO 900X (še

bolje, da posedujejo bolj zahtevne "avtomobilске" certifikate) in da v svoji podskupini dejavnosti dosegajo vsaj povprečne rezultate. Ti kriteriji ne pomenijo umetno postavljenih ovir za nove člane temveč izpolnjevanje nekaterih od številnih zahtev, ki jih postavljajo svojim dobaviteljem proizvajalci vozil.

Kakšne so vaše dosežanje izkušnje in spoznanja pri delu v grozdu?

Člani se udeležujejo skupnih aktivnosti v skladu s svojimi interesi, saj gre tako za velike proizvodne sisteme kot za srednja in majhna industrijska podjetja ter za raziskovalne in razvojne institucije, kot so strojne, elektro in naravoslovne fakultete in samostojne institucije. Večina jih sodeluje pri predstavitev kupcem in poslovnih konferencah. Ožji krogi članov pa sodelujejo pri projektih razvoja proizvodov in uvajanja novih tehnologij. Nekateri želijo pomoč pri pridobivanju novih dobaviteljev, drugi izrabljajo priložnosti za posebno usposabljanje zaposlenih, vsi pa praviloma sodelujejo na posvetih o prenosu dobre prakse.

Člani grozda imajo koristi predvsem od pridobivanja kupcev pri skupnem trženju oziroma promociji, pridobivanja partnerjev za razvojno raziskovalne projekte, poglobljanja specializacije in širjenja kooperacije z udeležbo na mednarodnih poslovnih konferencah. Izrabljajo tudi priložnosti za strokovno usposabljanje zaposlenih na področju avtomobilске dobaviteljske industrije in predstavljanju na skupni spletni strani na internetu. Z rastočim ugledom ACS, zlasti v tujini, raste tudi pomen teh predstavitev za vsakega člana. Velik pomen za vse člane imajo tudi strokovna srečanja in neformalne komunikacije med njihovimi poslovnimi in strokovnimi delavci ob številnih priložnostih, ki jih s svojim delovanjem odpira grozd.

Kakšni so vaši strateški cilji?

Osnovni strateški cilji so, da s skupnim trženjem in promocijo prispevamo k nadpovprečni rasti prodaje zaposlenega pri članih. Letno bi želeli izpeljati vsaj 10 do 15 razvojno raziskovalnih projektov, vlagati v kadre in njihovo usposabljanje in izobraževati na ravni učečega se podjetja. Nujno je tudi računalniško informatizirati komuniciranje med člani ACS in pomembnim okoljem za razvojno in poslovno rast avtomobilске dobaviteljske industrije na vrhunski ravni. Želimo si prehiteti bližnje avtomobilске grozde v srednji Evropi ter med finalisti slovenske nagrade za poslovno odličnosti imeti vsako leto vsaj enega člana. Pa tudi to, da bi 50 odstotkov članov dosegalo nad 350 točk po modelu poslovne odličnosti EFQM.





Ali se povezuje s tujimi podjetji? Kakšne so izkušnje?

ACS je od začetka poslovanja usmerjen v internacionalizacijo, saj mora organizirati medsebojno pomoč članom pri nadaljnjem vključevanju v svetovno industrijo vozil in nuditi promocijsko in informacijsko podporo. V ta namen smo vzpostavljali stike s proizvajalci vozil, sodelovali na mednarodnih poslovnih konferencah dobaviteljev avtomobilske industrije in spremljali razvojna dogajanja. Ukvarjamo se tudi z navezovanjem stikov z avtomobilskimi in komplementarnimi grozdi v bližnjih državah, da bi učvrstili industrijsko in razvojno sodelovanje med člani grozdov.

Kakšna je vaša vizija razvoja grozda?

Naša vizija je, da naj bi Slovenski avtomobilski grozd postal s svojimi člani razvojno intenzivna in zanesljiva mreža dobaviteljev za globalne proizvajalce vozil na izbranih segmentih, z izdelki višje stopnje sestavljenosti in dodane vrednosti. GIZ ACS pa se uveljavlja kot osrednja komunikacijska točka grozda, podprta z infrastrukturo. Taka vizija se postopoma uveljavlja tudi v praksi. Proizvajalcem vozil smo danes sposobni predstaviti celotno ponudbo slovenskih proizvajalcev avtomobilskih sestavnih delov oziroma komponent in celo nekaterih modulov, kot so garniture sedežev, prav tako tudi ponudbo strojev in naprav ter orodij slovenskih proizvajalcev in celo razvojno raziskovalnih storitev za avtomobilsko industrijo. Pri tem moram poudariti, da se nam ob takih predstavitvah globalnim proizvajalcem vozil poleg članov pridružijo tudi proizvajalci, ki še niso naši člani.

Kako je v grozdenju svojo vlogo odigrala država?

Država je odigrala zelo pomembno vlogo s tem, da je z razvojnimi spodbudami podprla priložnosti za nove medpodjetniške povezave med industrijskimi, gospodarskimi družbami in raziskovalno razvojnimi organizacijami, ki vstopijo v grozd. Taka povezovanja so zahtevna in tudi tvegana za tiste, ki se povezujejo in povzročajo znatne stroške za začetek poslovanja in vzdrževanje takega povezovanja. Rezultati so praviloma bolj dolgoročni. Vsekakor so

se ustanovitelji Slovenskega avtomobilskega grozda lažje odločili, da gredo v njegovo ustanovitev, če jim bo povrnjen del nastalih stroškov. Država oziroma ministrstvo za gospodarstvo pa je s svojimi razpisnimi kriteriji in nadzorom nad vsebinsko izvedbo pripravljenih programov in dejansko nastalimi stroški prispevala k vsebinski in organizacijski rasti grozda in njegove dejavnosti.

Ministrstvo za gospodarstvo je od samega nastanka avtomobilskega grozda v obliki razvojnih spodbud povrnilo nastale stroške in vlaganja v prvem letu obstoja v



višini 89 milijonov tolarjev, v drugem letu pa v višini 100 milijonov tolarjev. Te spodbude so bile priznane v višini 40 odstotkov nastalih upravičenih stroškov.

Kaj pričakujete ob vstopu v EU?

Internationalizaciji smo že od nastanka grozda ACS povečali veliko pozornost in se poleg organiziranih hišnih sejmov pri posameznih proizvajalcih, skušali povezati tudi s podobnimi grozdi, clustri ali mrežami avtomobilske dobaviteljske industrije v regijah bližnjih držav, zlasti Nemčije in Avstrije. Zlasti inovacijam in zniževanju stroškov so namenjene številne strokovne

aktivnosti teh zvez. Sledimo pa tudi regulativo, ki se na področju avtomobilske industrije, njene prodaje, servisiranja in oskrbe vozil z rezervnimi deli, v prizadevanjih Komisije EU za povečanje konkurenčnosti, uveljavlja v oktobru tega leta. Del teh sprememb bo vplival tudi na prodajne aktivnosti proizvajalcev avtomobilskih komponent za poprodajne potrebe. Predvsem si bodo že uveljavljeni dobavitelji v EU še okrepili tržne pozicije. Nekoliko lažje, kot če bi bili na enotnem trgu, pa se bodo uveljavili tudi novi. Slovenski avtomobilski dobavitelji izvozijo okoli 80 odstotkov vse proizvodnje. Od tega gre večina teh dobav v EU. Nekaj prihrankov bi lahko dosegli pri logistiki, zlasti zaradi prostega pretoka blaga. Pričakovati je tudi povečanje odprtosti kupcev, proizvajalcev vozil in sistemskih dobaviteljev, pri razvojnem sodelovanju in vključevanju z novimi proizvodi, zlasti novimi modeli vozil.

In kakšni so vaši cilji?

Predvsem biti dober servis članom! Seveda globalizacija nenehno zastruje pogoje za avtomobilsko dobaviteljsko industrijo, zlasti še v tako tekmovalni dejavnosti, kot je avtomobilska industrija. Danes grozdenje oziroma mrežno delovanje pomeni instrument, brez katerega proizvajalci vozil in sistemski dobavitelji ne dosežajo zadostnih rezultatov. Ker pa svoje pristojnosti vedno bolj prelagajo prve dobavitelje, ti pa naprej po dobaviteljskih verigah na nižje dobavitelje, mora pravi grozd v interakcijah med člani zmanjšati obremenitve posameznega subjekta in odpirati nove priložnosti za člane. Biti dober v tem poslanstvu je več kot velik cilj nadaljnjega razvoja avtomobilskega grozda! Nadalje bomo utrjevali internacionalizacijo grozda. Prizadevali si bomo za razvoj pridobivati tudi sredstva iz strukturnih skladov EU in drugih okvirnih razvojnih programov. Razvoj, ki poteka na skupnih projektih v okviru virtualnih podjetij, pospešiti z investicijami tako iz lastnih virov partnerjev kot iz nacionalnih in razvojnih investicijskih razvojnih virov EU. Dinamično bomo prilagajali notranjo organiziranost grozda spremembam v okolju in rasti v okviru postavljene strategije. ■