

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Bernard LIKAR

**POSLOVNO POVEZOVANJE V LESARSTVU Z VIDIKA RAZVOJA
GROZDOV**

DIPLOMSKO DELO
Visokošolski strokovni študij

**BUSINESS CONNECTING IN THE WOOD PROCESSING BRANCH
FROM THE VIEWPOINT OF CLUSTER DEVELOPMENT**

GRADUATION THESIS
Higher professional studies

Ljubljana, 2006

Diplomsko delo je zaključek Visokošolskega strokovnega študija lesarstva. Opravljeno je bilo na Katedri za pahištvo Oddelka za lesarstvo Biotehniške fakultete Univerze v Ljubljani, kjer sem leta 1990 že diplomiral na višješolskem študiju lesarstva. Pri pridobivanju podatkov in raziskav so nam pomagali v Zavodu Lesarski grozd iz Pivke.

Senat Oddelka za lesarstvo je za mentorja visokošolske strokovne diplomske naloge imenoval doc. dr. Leona Oblaka, za recenzenta pa doc.dr. Jožeta Kropivška.

Komisija za oceno in zagovor:

Predsednik:

Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo

Član:

doc. dr. Leon OBLAK

Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo

Član:

doc. dr. Jože KROPIVŠEK

Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo

Datum zagovora:

Naloga je rezultat lastnega raziskovalnega dela.

Bernard LIKAR

KLJUČNA DOKUMENTACIJSKA INFORMACIJA

ŠD	Vs
DK	UDK 65.012.65
KG	poslovanje podjetij/poslovno povezovanje/grozd
AV	LIKAR, Bernard
SA	OBLAK, Leon (mentor)/KROPIVŠEK, Jože (recenzent)
KZ	SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
ZA	Univerza v Ljubljani, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo
LI	2006
IN	POSLOVNO POVEZOVANJE V LESARSTVU Z VIDIKA RAZVOJA GROZDOV
TD	Diplomsko delo (visokošolski strokovni študij)
OP	VII, 51 str., 1 pregl., 13 sl., 76 vir.
IJ	sl
JI	sl/en
AI	V zadnjih 15 letih je grozdenje doživelo velik razvoj. Povezovanje podjetij po načelu grozdenja z namenom povečevanja njihove dolgoročne konkurenčnosti je nastalo kot odgovor na vse večje globalizacijske pritiske. Grozdi so se namreč izkazali kot učinkovit vzvod povečevanja produktivnosti in kot mesto vodenja razvojnega dialoga na ravni države, regij pa tudi mest. Za nastanek in razvoj grozdov v veliki meri veljajo splošne značilnosti razvoja mrežne organizacije. Pomembno je, da grozd uspe razviti inovativnost svojih članov ter izboljšave v poslovnem okolju. Pomembno vlogo pri nastanku in razvoju grozdov ima država, ki z ustreznimi politikami in ustvarjanjem ugodnega »makro« okolja pomembno vpliva na uspešnost postopka grozdenja. Brez teh začetnih spodbud se grozdenje le težka razvije. Ugotovimo lahko tudi, da je uspešnost povezovanja v grozd, poleg ustrezne državne podpore v začetnih fazah razvoja, odvisna predvsem od uspešnosti pridobivanja zunanjih virov prihodkov. Kakor v svetu ter neposredni sosesčini, je tudi v Sloveniji postopek grozdenja naletel na plodna tla. V slovenski lesnopredelovalni panogi je tako nastal »industrijski« Lesarski grozd ter nekaj lokalnih podjetniških grozdov. Dosedanji potek in rezultati razvoja grozdov potrjujejo dejansko in »živo« potrebo podjetij po tovrstnem povezovanju, ki lahko koristi predvsem pri dolgoročnem dvigu konkurenčnosti.

KEY WORDS DOCUMENTATION

DN Vs
DC UDC 65.012.65
CX company performance/business connecting/cluster
AU LIKAR, Bernard
AA OBLAK, Leon (supervisor)/KROPIVŠEK, Jože (co-advisor)
PP SI-1000 Ljubljana, Rožna dolina, c. VIII/34
PB University of Ljubljana, Biotechnical Faculty, Department of Wood Science and Technology
PY 2006
TI BUSINESS CONNECTING IN THE WOOD PROCESSING BRANCH FROM THE VIEWPOINT OF CLUSTER DEVELOPMENT
DT Graduation Thesis (Higher professional studies)
NO VII, 51 p., 1 tab., 13 fig., 76 ref.
LA sl
AL sl/en
AB Clustering has experienced incredible development in the last 15 years. Connection of the companies under clustering principles with the aim to enhance their long-term competitiveness has emerged as an answer to increasingly greater globalisation pressures. Clusters, namely, have proved as successful leverage for enhancement of productivity, and as an effective means for leading developmental dialog on the state, region and also town levels. General characteristics of network organisation development also apply to the cluster formation and their development. It is important that the cluster succeeds in developing their members' inventiveness and in enhancing the business environment. The key role in the cluster formation and development belongs to the government, which can significantly contribute to the success of the clustering process with suitable policies and creation of adequate "macro" conditions. Without this initial impulse, the clustering can hardly develop. It can also be established that beside suitable governmental support in initial phases of the development, success of the clustering depends first of all on successful acquisition of the external sources of income. In Slovenia, the process of clustering has found favourable conditions, like similar processes in the neighbouring countries and all over the world. In the Slovenian wood-processing branch the Wood Industry Cluster and a few local entrepreneurs' clusters have been developed. The course and results of the cluster development so far prove that in the companies there exists an actual and vital need for this sort of connection, which results first of all in increasing the long-term competitiveness.

KAZALO VSEBINE

	str.
Ključna dokumentacijska informacija (KDI)	III
Key Words Documentation (KWD)	IV
Kazalo vsebine	V
Kazalo preglednic	VII
Kazalo slik	VIII
1 UVOD	1
1.1 OPREDELITEV PROBLEMA	1
1.2 NAMEN DIPLOMSKE NALOGE	1
1.3 METODA DELA	2
2 TEORIJA GROZDENJA	3
2.1 RAZVOJ IN ZNAČILNOSTI POVEZOVANJA	3
2.1.1 Zgodovina povezovanja	3
2.2 ZNAČILNOSTI GROZDENJA	5
2.2.1 Teoretske osnove grozdenja	5
2.2.2 Dejavniki ekonomskega uspeha grozdov	7
2.2.3 Značilnosti grozdenja	8
2.2.4 Prednosti grozdenja	10
2.2.5 Proces razvoja grozdov	12
2.2.7 Projektni management	14
2.2.7.1 Projektni management v industrijskih grozdih	14
2.2.7.2 Projektni management in inovativnost	14
2.2.8 Inovativnost	15
2.2.8.1 Inovativni grozdi	15
2.2.8.2 Koristi, nevarnosti in tveganja inovativnih grozdov	17
2.2.9 Vloga države pri razvoju grozdov	19
3 RAZISKAVA	20
3.1 PROCES RAZVOJA GROZDOV V SLOVENIJI	20
3.1.1 Zgodovina razvoja grozdov v Sloveniji	20
3.1.2 Rezultati spodbujanja razvoja grozdov	22
3.1.3 Izkušnje slovenskih grozdov	26
3.1.4 Izzivi razvoja grozdov prihodnjega obdobja	27
3.2 GROZDENJE V LESARSTVU	29
3.2.1 Povezovanje v grozde na področju lesarstva v sosednjih državah	29
3.2.2 Značilnosti povezovanja v slovenskem lesarstvu	33
4 REZULTATI	35
4.1 RAZVOJ LESARSKEGA GROZDA	35
4.1.1 Zgodovina nastanka Lesarskega grozda	35
4.1.2 Koncept delovanja Lesarskega grozda	36
4.1.3 Področja delovanja Lesarskega grozda	37
4.1.3.1 Oživljanje razvojnih jeder	38
4.1.3.2 Povezanost z univerzo	38
4.1.3.3 Usposabljanje zaposlenih	39
4.1.3.4 Prijavljanje na razpise	39
4.1.3.5 Projektni management	39
4.1.3.6 Mednarodno sodelovanje	39
4.1.3.7 Povezovanje in sodelovanje	40
4.1.4 Izzivi Lesarskega grozda v prihodnje	41

5	RAZPRAVA IN SKLEPI	42
6	POVZETEK	45
7	VIRI	47
	ZAHVALA	
	PRILOGE	

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednice:	str.
Preglednica 1: Pregled višine sofinanciranja in števila projektov v letih 2001 - 2004	23

KAZALO SLIK

Slike:	str.
Slika 1: Porterjev diamant	6
Slika 2: Prikaz ključnih akterjev pri razvoju grozda	9
Slika 3: Konkurenčne prednosti povezave podjetij v grozde	11
Slika 4: Življenjski cikel grozdov	13
Slika 5: Seznam grozdov, ki so vključeni v evalvacijo, po generacijah, vir:MG	23
Slika 7: Grozdi na področju lesarstva v Avstriji	30
Slika 6: Industrijski distrikti v Italiji	31
Slika 8: Grozdi na področju lesarstva na Madžarskem	32
Slika 9: Grozdi na področju lesarstva na Hrvaškem	32
Slika 10: Lesarski Grozd v Sloveniji	33
Slika 11: Člani Lesarskega grozda in njihova geografska lociranost	36
Slika 12: Koncept delovanja grozda	37
Slika 13: Rast števila evidentiranih raziskovalcev iz podjetij članic Lesarskega grozda	38

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PROBLEMA

Podjetja so dandanes postavljena pred problem vedno večjega pritiska konkurence ter globalizacije. Okolje s katerim se srečujejo podjetja, je vse bolj nestanovitno in nepredvidljivo. Mnoga med njimi se v taki situaciji ne znajdejo in zaidejo v težave. Slovenska lesna podjetja se morajo novemu poslovnemu okolju prilagajati z bremeni preteklosti in hkrati z izzivi, ki prihajajo z vključitvijo v EU. Novo poslovno okolje hkrati predstavlja nove možnosti razvoja za podjetja, ki pa so lažje uresničljive preko poslovnega povezovanja, sodelovanja na razvojnem področju ter internacionalizacije. Tudi usmeritve EU na tem področju se odvijajo v smeri podpore malim in srednje velikim podjetjem (SME), v smeri spodbujanja skupnega razvoja, večanja inovativnosti in prenosa tehnologij s ciljem krepitve konkurenčne sposobnosti gospodarstva za globalno konkuriranje.

Države oz. njihove vlade so spoznale, da tradicionalni koncepti pospeševanja gospodarstva, ki so temeljili predvsem na pomoči velikim podjetjem, niso (dovolj) uspešni, saj ne rešujejo porajajočih težav. Zato so morale razviti nov koncept delovanja, ki so ga usmerile predvsem na mala in srednje velika podjetja, ki postajajo vse pomembnejši nosilec razvoja. S svojimi politikami na vseh ravneh, tako državni kot tudi nižje na regionalni in lokalni, omogočajo in pospešujejo ustanavljanje in rast malih in srednjih podjetij. Za lajšanje začetnih, pa tudi kasnejših težav jim nudijo podporo in pomoč pri njihovem delovanju s pomočjo raznih podpornih institucij kot so centri za pospeševanje gospodarstva, R&D institucije (razni javni in zasebni instituti), univerze, grozdi, mreže, tehnološki parki, bančne in druge finančne institucije, ipd.. Pri tem podpirajo predvsem dejavnosti in območja s tradicijo, znanjem in inovacijskim potencialom, na katerih lahko gradijo perspektivna podjetja.

Mala in srednja podjetja so zaradi svoje majhnosti na globalnem trgu še toliko bolj izpostavljena. Da zmanjšajo tveganost poslovanja, se medsebojno povezujejo in posledično specializirajo za izvajanje le posameznih funkcij v proizvodnem procesu. Povezave kar tako pa nimajo smisla. Zato se podjetja povezujejo z geografsko bližjimi podjetji v sorodnih, komplementarnih panogah, pri tem pa s pridom koristijo podporo, ki jim jo nudijo državne in paradržavne ter zasebne institucije z zakonodajo in podpornimi strukturami. Da pa lahko povezovanje uspe, morajo podjetja in podjetniki spremeniti individualno miselnost v kolektivno.

Koristi povezovanja podjetij v razne formalne in neformalne strukture oz. združbe so očitne. Z povezovanjem si podjetja pridobijo tehnologije in proizvodne sposobnosti, večajo inventivno sposobnost, olajšajo dostop na prej zaprtih ali težko dostopnih trgih, zmanjšujejo splošno finančno in politično tveganje, povečajo konkurenčno sposobnost, izboljšajo organizacijske sposobnosti, omogočijo dostop do mednarodnih virov financiranja razvojnih dejavnosti, ter pridobijo nove tržne povezave.

1.2 NAMEN DIPLOMSKE NALOGE

Namen diplomske naloge je predstavitev teorije, ozadja in značilnosti grozdenja kot vrste povezovanja podjetij. Poseben poudarek naloge je na podrobnejši predstavitvi grozdenja v

slovenski lesni panogi. Glavni cilj diplomske naloge je raziskati in ugotoviti uspešnost povezovanja v slovenski lesnopredelovalni panogi.

Postavljena je hipoteza, da je povezovanje podjetij nuja za obstoj na zahtevnem globalnem trgu. Lesarski grozd je oblika povezovanja, ki slovenskim lesnim podjetjem lahko zagotovi potrebno konkurenčnost.

V sklopu naloge so podrobneje raziskani in podani odgovori na vprašanja glede;

- zgodovine povezovanja
raziskano je zgodovinsko ozadje in začetki grozdenja, kar nam bo olajšalo sedanje razumevanje razvoja grozdov nasploh,
- značilnosti grozdenja
pripravljen je kratek pregled teoretskih izhodišč, osnovnih ekonomskih, socialnih in drugih značilnosti grozdov ter značilnosti grozdov kot združenih struktur,
- razvoja povezovanja v Sloveniji in mednarodni sosesčini
raziskan je dosednji obseg, značilnosti in rezultati povezovanja v grozde tako v Sloveniji kot tudi v njeni neposredni sosesčini.
- značilnosti, rezultatov ter možnega nadaljnjega razvoja povezovanja v lesni panogi na primeru razvoja Lesarskega grozda.
Navsezadnje je raziskan še aktualen primer razvoja povezovanja v slovenski lesnopredelovalni panogi, ter prikazane dosedanje izkušnje, rezultati ter možne smernice nadaljnjega razvoja povezovanja.

1.3 METODA DELA

Diplomsko delo se opira na teoretična spoznanja o podjetniškem povezovanju, mreženju in grozdih, ki jih zasledimo v tuji in domači literaturi.

Z uporabo deduktivne metode so od splošnih spoznanj preko slovenskih izkušenj razvoja grozdov analizirane in povzete ključne izkušnje in rezultati povezovanja v slovenski lesnopredelovalni panogi.

V drugem delu naloge, je podrobno analiziran konkreten primer razvoja Lesarskega grozda na podlagi izkušenj, ki so predstavljene v literaturi ter avtorjevih izkušenj, pridobljenih v sklopu zaposlitve v Lesarskem grozdu.

Večina podatkov, ki so uporabljeni pri izdelavi analize grozdenju v Sloveniji, izvira iz javno dostopnih dokumentov Ministrstva za gospodarstvo o programu spodbujanja razvoja grozdov.

2 TEORIJA GROZDENJA

2.1 RAZVOJ IN ZNAČILNOSTI POVEZOVANJA

2.1.1 Zgodovina povezovanja

Povezovanje podjetij je obstajalo v različnih oblikah skozi celotno zgodovino človeštva. Vsaka doba je prinašala pred »podjetnike« tistega časa izzive, na katere se je bilo smotrneje odzivati preko raznih oblik dogovarjanja in povezovanja (cehi, zadruge, ipd.). Z nastopom industrijske revolucije in kolonializma je povezovanje podjetij potekalo večinoma na kapitalski osnovi ter preko raznih kartelnih dogovorov. V ne tako daljni preteklosti, pa se je razvilo še povezovanje na osnovi kooperacij, skupnih vlaganj, ustanavljanja skupnih podjetij, industrijskih okrožij (Silicijeva dolina, Manzano, ipd.).

Globalizacija in hiter tehnološki razvoj sta zahtevala, da podjetja razvijejo konkurenčnost na svetovni ravni. To je bila in je še huda težava predvsem za mala in srednje velika podjetja, ki imajo omejeno razpoložljivost virov, kot so ljudje, denar, razvojno-proizvodne zmogljivosti ali znanje. Zaradi tega je nujno, da se osredotočijo (specializirajo) na izbrana področja poslovnih dejavnosti, na katerih imajo možnost razvijanja in doseganja svetovne konkurenčne sposobnosti. Druge proizvode ali storitve, ki so potrebni za opravljanje trenutne ali nameravane poslovne dejavnosti, pa poiščejo zunaj svojega podjetja, na svetovnem trgu (Semolič, 2004).

Združbe v sodobnem poslovnem okolju ne glede na velikost in cilj delovanja vedno težje pravočasno izvajajo potrebne spremembe. Prav tako podjetja vse težje dosegajo konkurenčne prednosti. Predvsem zaradi velike potrebe po koncentraciji posameznih vrst virov postaja oblikovanje mrežnih struktur zelo ustrezna rešitev (Kovač in Semolič, 2004).

Zaradi intenzivnejše konkurence se poskušajo podjetja čim bolj vključiti v svoje okolje in izkoristiti vse možnosti, ki jih ponujajo dobavitelji, kupci, izobraževalne ustanove, inštituti in druge združbe. Ko se ti sistemi med seboj povežejo, nastane grozd (angl. Cluster).

Za majhne, odprte ekonomije sta na znanju in inovacijah temelječe gospodarstvo ter nenehno povečevanje produktivnosti ključna za nadaljnji gospodarski razvoj. Povezovanje v grozde naj bi omogočilo specializacijo podjetij, v medsebojnem sodelovanju pa naj bi nastajalo edinstveno znanje, ki bi predstavljalo temelj dolgoročnih globalnih konkurenčnih prednosti.

V zadnjih desetletjih so regionalni grozdi pritegnili naraščajočo pozornost akademikov in oblikovalcev politik. V sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja so grozdi utrdili svoj položaj na trgu tradicionalnih izdelkov (primer "Tretje Italije") in na trgu izdelkov visoke tehnologije (Silikonska dolina). V devetdesetih pa se je uveljavil pogled na grozde kot pomemben okvir za pospeševanje produktivnosti in inovativnosti podjetij. Deli Michaela E. Porterja o industrijskih grozdih (Porter, 1990) in o regionalnih grozdih (Porter, 1998) podrobno opisujeta tesno povezavo med konkurenčnostjo podjetij in panog ter

njihovim sodelovanjem v grozdih. Po Porterju (Porter, 1990) konkurenčne prednosti v globalni ekonomiji pogosto izhajajo predvsem iz lokalnega okolja, in sicer iz koncentracije visoko specializiranih znanj in sposobnosti, institucij, podjetij in izkušenih potrošnikov. Koncept regionalnih grozdov ima pomembno vlogo pri oblikovanju politike regionalnega razvoja, prilagojene novi konkurenci v globalnem gospodarstvu.

Vse od objave knjige »Konkurenčne prednosti narodov« (Porter, 1990) grozdi burijo domišljijo tako načrtovalcev politike kot tudi podjetnikov. Veliko vlad in industrijskih združb po svetu, je nato začelo koncept grozdenja uporabljati za vzpodbujanje urbane in regionalne ekonomske rasti. Kot rezultat tega zanimanja se je leta 1990 pojavilo veliko pobud za razvoj grozdov, trend pa se je nadaljeval tudi naslednjih letih.

Tako je leta 2003 po študiji Global Cluster Initiative Survey (Sölvell in sod., 2003) predvsem v Evropi, Severni Ameriki, Novi Zelandiji in Avstraliji obstajalo več kot 500 pobud za razvoj grozdov, ki so vse najpogostejše prihajale s strani vlad in drugih javnih institucij. Ukrepi, ki so spodbujali grozdenje, so tisti čas predstavljali osrednje orodje vodenja pozitivne industrijske politike v večini najrazvitejših držav. Študija USAID Global Cluster Initiative Survey¹ (Lindqvist in sod., 2005), iz leta 2005 pa ugotavlja, da deluje po svetu že preko 1.400 pobud za razvoj grozdov. Razvoj grozdov se tudi danes pospešeno nadaljuje, težišče dogajanja na tem področju pa se prenaša v jugovzhodno Azijo. Najpomembnejše mednarodne združbe, ki izvajajo aktivnosti na področju grozdov, so UNIDO², OECD³ in USAID. Veliko pobud na področju grozdov pa prihaja tudi s strani EU⁴.

Nedvomno so t. i. mrežne povezave danes eden najbolj znanih organizacijskih konceptov. Prav tako lahko trdimo, da se bosta razširjenost in pomen mrežnih oblik povezovanja v prihodnosti povečevala. V ospredje bo postavljeno medorganizacijsko povezovanje, ki bo dobilo drugačno obliko in razsežnost, kot ju poznamo danes.

Podjetniško povezovanje in sodelovanje tako postaja vse bolj pomemben element tržne strukture v gospodarstvu. Eden od pomembnejših načinov za izboljšanje konkurenčne sposobnosti podjetij na določenem območju (lokaliteti) ter posledično dvig konkurenčnosti celotnega gospodarstva je povezovanje v grozde.

Politika grozdov je v zadnjem desetletju postala pravi trend tako v svetu kot tudi EU, saj jo različno intenzivno uporabljajo bolj in manj razvite države. Grozdi so se namreč izkazali kot učinkovit vzvod povečevanja produktivnosti in kot mesto vodenja razvojnega dialoga

¹ Global Cluster Initiative Survey (GCIS) raziskuje mikroekonomske projekte konkurenčnosti po svetu. Čeprav se tovrstni projekti lahko pojavljajo pod različnimi oblikami in imeni (npr. razvojna mreža malih in srednje velikih podjetij, grozd, regijska pobuda za konkurenčnost, znanstveni park), lahko za vse oblike uporabljamo ime grozd. Medtem ko se je 2003 raziskava ukvarjala s grozdnimi pobudami v državah OECD, se je leta 2005 pod okriljem Agencije za mednarodni razvoj ZDA (USAID) koncentrirala na države v razvoju.

² Glavni program, ki v okviru UNIDO obstaja že od leta 1993, se imenuje »Programme on the Development of Clusters and Networks of SMEs«

³ Dva najpomembnejša programa, ki v okviru OECD potekata na področju grozdov, sta "National Innovation Systems" (od leta 1997) in manjši projekt "Clusters in Transition Economies Project" (od leta 2001)

⁴ The MAP Project by EC:200;2

http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/cluster/map_project.htm

na ravni države, regij pa tudi mest. Politiko grozdov nekatere članice EU (npr. Danska, Finska, Španija, Avstrija) uveljavljajo že od zgodnjih 90. let prejšnjega stoletja. S sprejetjem Lizbonske strategije pa grozde kot enega od vzvodov mobilizacije razvojnega potenciala evropskih držav in regij promovira tudi EU (Dermastia, 2004).

Začetki razmišljanja v smeri tovrstnih povezovanj podjetij v Sloveniji segajo v obdobje 1990-1996. Aktivneje pa je proces stekel po letu 1999, ko je Ministrstvo za gospodarstvo pričelo s izvajanjem aktivne politike povezovanja podjetij v grozde⁵. Rezultati te aktivne politike kažejo, da je v Sloveniji leta 2004, po štirih letih sofinanciranja projektov razvoja grozdov, za kar je bilo namenjeno približno 2,141 milijarde tolarjev razvojnih spodbud, obstajalo preko 29 »nacionalnih« grozdov v katere je vključeno več kot 390 podjetij in združb, ki zaposlujejo preko 60.000 ljudi, ter preko 20 lokalnih omrežij malih podjetij (Jaklič in sod., 2004).

2.2 ZNAČILNOSTI GROZDENJA

2.2.1 Teoretske osnove grozdenja

Pri grozdih obstaja veliko teoretskih dilem, ki se začnejo že pri definiciji samega pojma. V praksi pa se je izkazalo, da se modeli razvoja grozdov med seboj močno razlikujejo tako med državami, kot tudi znotraj posamezne države. Zaradi močne vpetosti grozdov v širše socialno-kulturno, politično in gospodarsko okolje, v katerem se razvijajo, je zelo pomembno, da jih proučujemo v širšem in specifičnem kontekstu. Pri tem ima pomembno vlogo proaktivno sodelovanje med člani grozdov (podjetja in institucije), predstavniki akademske in raziskovalne sfere, izvajalci različnih politik, ki imajo vpliv na grozde, ter ne nazadnje tudi evalvatorji ukrepov, saj spodbuja prenos informacij in proces učenja.

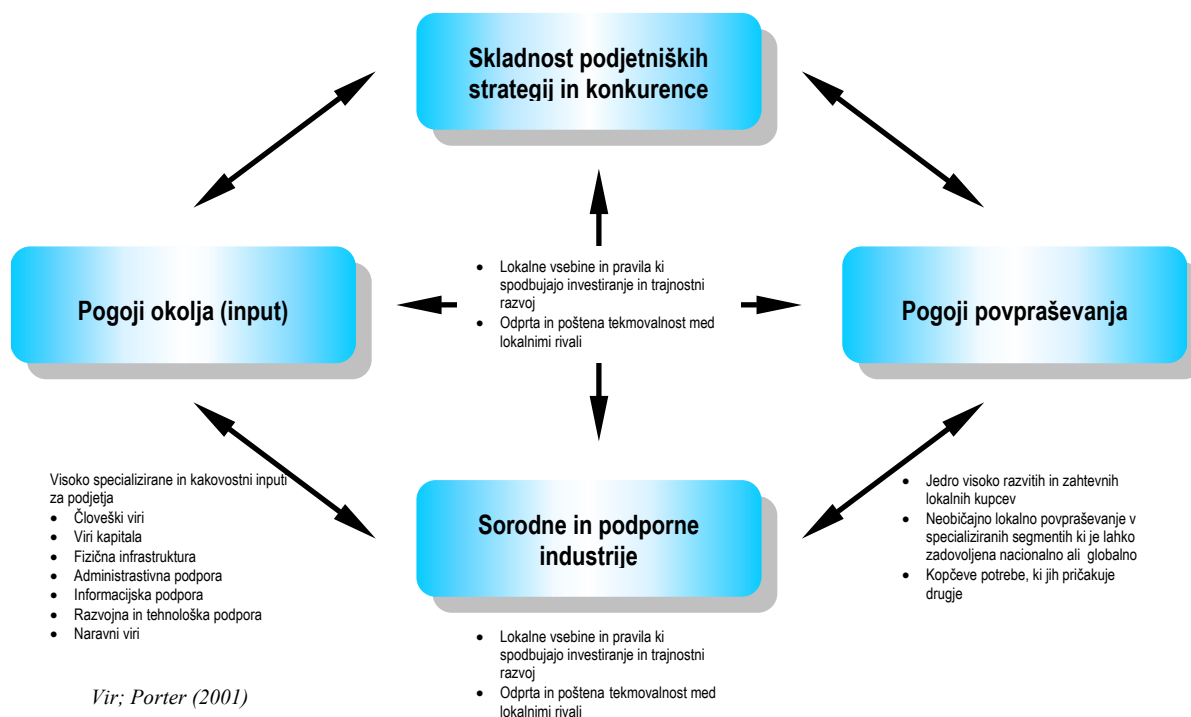
V literaturi obstaja vrsta definicij grozda, tako da enoznačne opredelitve grozda ni, saj se definicije prilagajajo razmeram v gospodarstvu, ki ga opazujemo: velikost gospodarstva, geografska bližina podjetij, produkcijski dejavniki, obstoj podpornih in sorodnih panog. Najbolj značilno za podjetja v grozdu je, da med njimi obstajajo številne povezave, izmenjave znanja in tehnologij ter pozitivne eksternalije. Večina povezav je sicer ekonomskega pomena, vendar pa ne smemo zanemariti socialnih vplivov in koristi za okolje. Da bi ugotovili, ali gre za grozd, so bistvene predvsem tri značilnosti, in sicer: da podjetja sodelujejo, da obstajajo eksternalije in da so prisotne sinergije, ne le enostranske povezave (Jaklič in sod., 2004).

Grozd je po Porterju opredeljen kot gospodarsko omrežje močno soodvisnih podjetij in vključuje proizvajalce končnih izdelkov ali ponudnike storitev, specializirane dobavitelje in raziskovalne združbe (fakultete, razvojne inštitute) ter vladne in druge združbe (Porter, 1990).

⁵ Leta 1996 je slovenska vlada sprejela strategijo za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, v okviru katerega ima pomembno vlogo spodbujanje razvoja grozdov. Za spodbujanje medpodjetniškega povezovanja je takratno Ministrstvo za gospodarstvo RS že v letu 1999 začelo izvajati projekt "Spodbujanje povezovanja podjetij, specializacij v proizvodnih verigah in skupnega razvoja mednarodnih trgov po sistemu grozda".

V študiji iz leta 1990 (Porter, 1990, str. 77–89) se Michael Porter sprašuje, zakaj posamezna podjetja iz določenih narodnih gospodarstev lahko pridobijo konkurenčne prednosti in jih tudi obdržijo. Pri iskanju odgovora na zastavljeno vprašanje si je pomagal s povezavo štirih dejavnikov v gospodarstvu (stanje proizvodnih dejavnikov, stanje domačega povpraševanja, obstoj ter struktura sorodnih in podpornih panog, struktura in strategija podjetij ter konkurenca na domačem trgu), ki tvorijo Porterjev diamant in oblikujejo okolje za delovanje podjetij ter s tem pospešujejo, ovirajo ali pa celo onemogočajo razvoj konkurenčnih podjetij v svojem okolju (slika 1).

Velika prednost diamanta kot sistema je ta, da lahko ustvarja spodbudno okolje za nastanek konkurenčnih podjetij. Ta so med seboj povezana z vertikalnimi (kupci–prodajalci) ali horizontalnimi (skupni kupci, skupna tehnologija itd.) povezavami. Eno uspešno podjetje ali panoga olajša nastanek drugih, saj se med podjetji spodbuja raznolikost, fleksibilnost, napredek in tako pospešuje nadgrajevanje konkurenčnosti. V omenjeni raziskavi Porter tako ugotavlja, da so uspešna podjetja redko sama. Pogosto sta prevladujoč tržni delež in pospešena rast podjetja posledica edinstvene povezave med podjetji, ki med seboj izmenjujejo znanje, proizvode in storitve. Potrebne so torej prednosti v vseh štirih prej omenjenih elementih tako imenovanega Porterjevega diamanta.



Slika 1: Porterjev diamant

Mrežo podjetij in institucij, povezanih v grozdu lahko opišemo kot skupno delo akterjev, ki imajo enake ali podobne cilje, niso povezani v hierarhični sistem in delujejo na podlagi

zaupanja. Njihovo povezanost osmišlja izmenjavanje različnih vsebin med udeleženi partnerji, kar prinaša pozitivne materialne ali nematerialne dobičke (dosežke) mreži ali posameznemu podjetju. Pri tem prihaja do skupnega sodelovanja in medsebojne konkurence. S povezovanjem si člani zagotavljajo potrebno znanje in lažji dostop do sodobnih tehnologij, združujejo pa se tudi viri in sredstva, ki dvigujejo konkurenčnost (Bergmann, 2003).

2.2.2 Dejavniki ekonomskega uspeha grozdov

Čeprav delujejo grozdi v neki regiji v enakih tržnih pogojih, so lahko nekateri uspešnejši ker so sposobni inoviranja in razvoja novih konkurenčnih prednosti na trgu. Rosabeth Kantor Moss (Kantor, 1995) je opredelila tri faktorje ekonomskega uspeha grozdov:

A. Koncepti

Inovacija, imitacija in podjetništvo predstavljajo gonilno silo skoraj vseh konkurenčnih grozdov.

- **Inovacija.** Inovatorji generirajo in komercializirajo novo idejo, iznajdejo bolj učinkovit proces produkcije ali ustvarijo nov trg.
- **Imitacija in konkurenčnost.** Inovacije ustvarijo močno podjetje, imitacija in konkurenčnost, ki sledita, pa generirata osnovo za močan grozd.
- **Podjetniška kapaciteta** je gorivo, ki poganja ekspanzijo rasti grozda.

B. Povezave

Najbolj uspešni grozdi gradijo mehanizme, ki lahko pospešijo pretok idej, inovacij in informacij med podjetji.

- **Mreženje in omrežja.** Najbolj pomemben princip delovanja konkurenčnih grozdov je zmožnost za široko mreženje in za tvorjenje usmerjenih omrežij.
- **Povezave in posredniki.** Omejitve in pritiski k aktivnemu sodelovanju v uspešnem grozdu so v veliko meri v funkciji pomanjkanja »povezav« ali deficita v socialnem kapitalu.

C. Kompetence

Čeprav poznamo veliko faktorjev vpliva na konkurenčne prednosti grozda, ni nobeden tako pomemben kot njegove lastne kompetence.

- **Specializirana delovna sila.** Znanja in izkušnje delavcev so na vrhu vsakega spiska poslovnih zahtev.
- **Industrijski voditelji.** Za vsakim uspešnim grozdom je skupina inovativnih podjetij, ki jih vodijo posamezniki, ki cenijo učenje, so povezani s svojim okoljem in tako pripravljeni delati za uresničitev skupne vizije za svojo panogo.
- **Talent.** Ko regije uspejo okrepiti podjetja, začnejo spodbujati pridobivanje talentov.
- **Tiho znanje.** Uspešne regije so domovanje institucij, posameznikov in združb, ki služijo kot »skladiščniki« in razširjevalci nedokumentiranega znanja.

2.2.3 Značilnosti grozdenja

Bolj kot definicija grozdov je pomemben proces grozdenja, tj. povezovanja, sodelovanja in konkuriranja vseh akterjev, tj. majhnih, srednjih in velikih podjetij, razvojnih institucij in drugih združb, ter države, ki vodijo podjetja k ustvarjanju dolgoročnih konkurenčnih prednosti. Te prednosti se snujejo:

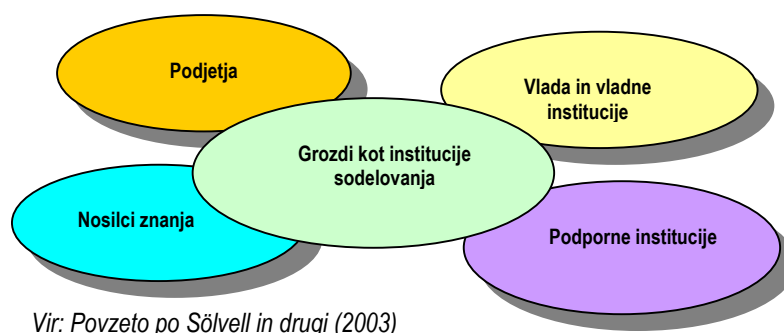
- s povečevanjem učinkovitosti podjetij (boljši dostop do specializiranih vnosov, storitev, zaposlenih, informacij, institucij, znanja),
- z učinkovito koordinacijo in učinkovitim razporejanjem najboljših izkušenj,
- z možnosti benchmarkinga in udejanjanja izboljšav v primerjavi z lokalnimi tekmeci,
- s povečevanjem inovativnosti zaradi zmožnosti zaznavanja priložnosti ter prisotnosti dobaviteljev in institucij, ki podpirajo razvoj in prenos znanja v izdelke, storitve in procese,
- s spodbujanjem komercializacije zaradi spodbudnega okolja za nastajanje novih podjetij, predvsem tistih na novih poslovnih področjih, ter lažje komercializacije novih izdelkov zaradi razpoložljivosti znanja, veščin, dobaviteljev.

Industrijski grozdi in druge oblike mrežnega povezovanja predstavljajo nove pristope, s katerimi podjetja dosegajo nove konkurenčne prednosti. V splošnem velja, da novo konkurenčno okolje na globalnih trgih zahteva kooperacijo in partnerska sodelovanja. Industrijske oblike postajajo vse manj strukturirane in meje med podjetji so vse bolj izbrisane. Še včerajšnji tekmeci danes med seboj tvorijo zveze, da lahko obvladujejo nova pravila konkurenčnosti. Tako govorimo o tekmovanju med mrežnimi združbami, v katerih imajo podjetja neke komplementarne kompetence in znanja, ne pa o tekmovanju med togimi dobaviteljskimi verigami. Rečemo lahko, da se temelj konkurenčnosti seli z nivoja posameznega podjetja ter pripadajočih dobaviteljskih verig na nivo mrežne organizacije (Fulder T. in sod., 2004).

Medtem ko je namen grozdnih združb predvsem spodbujanje ekonomskega razvoja članov grozda s krepitvijo konkurenčnosti specifičnega poslovnega sektorja, moramo ločevati te združbe od vladnih (npr. ministrstva, agencije) in mednarodnih združb (npr. OECD, EC), ki predvsem ustvarjajo in izvajajo politike podpore grozdenju na različnih nivojih, ter industrijskih združenj, ki združujejo podjetja znotraj enega poslovnega sektorja/panoge.

Grozdi večinoma izvajajo širok nabor aktivnosti, kot na primer razvoj dobaviteljskih verig, tržne raziskave, inkubatorji novih podjetij, pridobivanje novih tujih vlagateljev, usposabljanje managementa, skupni R&D projekti, marketing regije, priprava tehničnih standardov, ipd. Med aktivnostmi grozda je lahko tudi lobiranje pri ustvarjalcih vladnih politik.

Gozdi so na splošno združbe ali projekti, ki delujejo na osnovi sodelovanja med različnimi števili javnih in privatnih (sektorskih) akterjev, kot so podjetja, vladne agencije in akademske institucije (slika 2).



Slika 2: Prikaz ključnih akterjev pri razvoju grozda

Napačno bi bilo razumevanje, da je za grozd pomembno le sodelovanje med podjetji oziroma institucijami. Primeri najbolj uspešnih in konkurenčnih grozdov kažejo, da med udeleženci grozdov intenzivno potekata hkratno sodelovanje in konkurenca, kar vodi do dinamičnih procesov (Jaklič in sod, 2004):

- boljšega dostopa do informacij,
- prenosa znanja med akterji,
- izkoriščanja sinergijskih učinkov (skupna promocija, skupna vlaganja v R&R),
- spodbujanja inovativnosti,
- ustvarjanja novih poslovnih priložnosti.

Smisel oblikovanja podjetniških grozdov temelji na spoznanju, da gospodarski razvoj lokalnega okolja ali regije ni rezultat razvoja posameznega ali manjšega števila podjetij, temveč gibanje in razvoj večjega števila medsebojno sodelujočih podjetij in različnih podpornih institucij (Medved, 2004).

Zanimivo je primerjati značilnosti grozdov v razvitih ekonomijah ter ekonomijah v razvoju oz. tranziciji (Ketels, 2006);

Značilnosti razvite ekonomije:

- Močna državna podpora in ustrezna politika, ki podpira razvoj grozdov in konkurenčnosti,
- jasno določeni strateški cilji,
- grozdi večinoma ustanovijo države same,
- večinoma nastajajo v "high-tech" industrijah,
- njihova dejavnost je osredotočena v razvoj inovativnosti in izboljševanje poslovnega okolja,
- glavni vir prihodkov predstavljajo državni viri,
- grozdi dosegajo najboljše rezultate pri povečevanju konkurenčnosti,
- preko 75% grozdov ima profesionalne grozdne pisarne.

Za grozde v ekonomijah v razvoju oz. tranziciji pa je značilno:

- Večinoma odsotnost državne podpore in šibka podporna politika razvoja grozdov ter konkurenčnosti,
- nedefiniranost strateških ciljev, prevladovanje kratkoročnih ciljev,
- ustanovitelji grozdov so večinoma podjetja ter mednarodne donatorske združbe,

- grozdi nastajajo pretežno v “ bazičnih-tradicionalnih” industrijah,
- dejavnost grozdov je osredotočena na povečevanje izvoza in dodane vrednosti,
- kritična točka je pomanjkanje zaupanja med člani grozda,
- glavni vir prihodkov predstavljajo mednarodni viri, komercialni prihodki ter članski viri,
- grozdi dosegajo najboljše rezultate pri pridobivanju javnih in razvojnih sredstev, pri izboljševanju poslovnega okolja ter izvozni promociji,
- profesionalne grozdne pisarne ima 62-71% grozdov.

2.2.4 Prednosti grozdenja

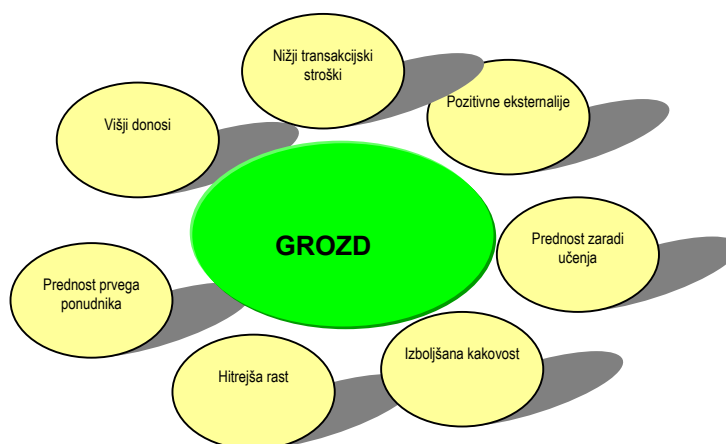
Da bi razumeli vlogo grozdov v gospodarstvu, je potrebno razumeti konkurenčne prednosti, ki jih grozdenje prinaša, pri čemer pa ne smemo zanemariti stroškov in tveganja, ki nastajajo pri spodbujanju razvoja grozdov.

Glavni razlog za sodelovanje podjetij v grozdu je predvsem pridobivanje konkurenčnih prednosti, ki jih podjetja v grozdu pridobijo na podlagi: geografske koncentracije, zniževanja transakcijskih stroškov, hitrejšega prenosa sposobnosti in veščin med podjetji, pridobivanja novih znanj in zmanjševanja ovir ob vstopu na nove trge. S povezavo podjetij in podpornih institucij v grozd se med udeleženci razvije visoka stopnja sodelovanja in zaupanja ter na drugi strani tudi konkurenca. Grozd zato lahko hitro napreduje in se razvija, zaradi česar podjetjem v grozdu pogosto uspe, da razvijejo mednarodne konkurenčne prednosti in postanejo tržni vodja v vsaj eni globalni tržni niši (Jaklič in sod, 2004).

S tem, ko se podjetja povežejo v grozd, pridobijo številne prednosti pred podjetji, ki delujejo zunaj grozda (slika 3). Sedem najpomembnejših prednosti vključuje (McDonald in Belussi, 2002):

- **Znižanje transakcijskih stroškov:** transakcijski stroški nastanejo zaradi treh razlogov, in sicer omejene racionalnosti, oportunitizma in negotovosti (Williamson, 1985). Zaradi tega cene ne zagotavljajo zadostnih informacij za nadaljnje odločanje. Ob povezavi podjetij v grozde je na razpolago več informacij, podjetja ne skrbijo le zase, ampak tudi za grozd, zmanjšuje pa se tudi negotovost. Vse to vodi k znižanju transakcijskih stroškov, kar spodbudi in poglobi ugodne povezave med podjetji. Poleg tega koncentracija podjetij spodbudi razvoj ustreznih institucionalnih okvirov, kar še dodatno zniža transakcijske stroške. Ugodne povezave in izmenjave med podjetji omogočijo doseganje ekonomij obsega in izboljšanje kakovosti (Stroper in Harrison, 1991).
- **Pozitivne eksternalije:** sodelovanje med podjetji in podpornimi združbami je še posebej učinkovito, če imajo udeleženci grozda neke skupne potrebe, ki jih lahko sočasno zadovoljijo, kot je to primer pri vlaganjih v raziskave in razvoj (Swann in drugi, 1998). S tem, ko jih izvajajo hkrati za več podjetij, podjetja znižujejo stroške raziskav in razvoja.

- **Nižji stroški zaradi učinkovitega učenja:** znanje postaja eden najpomembnejših virov konkurenčnih prednosti v podjetju. S tem, ko se podjetja povezujejo, se povečuje njihov potencial za učenje, poleg tega pa medsebojni odnosi spodbujajo prenašanje znanja med udeleženci v grozdu in tako znižujejo stroške učenja (Asheim, 1996). Proces prenašanja in izmenjave znanja poteka najlažje, ko subjekti pripadajo enakemu gospodarskemu, organizacijskemu, geografskemu in kulturnemu okolju (Beccattini, 1990). V grozdu so vsi štirje pogoji izpolnjeni, zato je prenos znanja še toliko uspešnejši. Za podjetja so najbolj pomembni znanje in veščine, ki jih je težko pridobiti in posnemati, saj omogočajo dolgoročne konkurenčne prednosti. Ravno potreba po znanju je pogosto vzrok, da se podjetja odločijo za povezavo v grozde.
- **Prednost prvega ponudnika:** položaj prvega ponudnika na trgu daje podjetju stroškovno konkurenčno prednost pred drugimi ponudniki, ki bi sicer lahko zagotovili enake proizvode ali storitve. S tem, ko se podjetja povežejo v grozde, lahko zelo uspešno prodrejo na globalne tržne niše, kjer so prvi ponudniki in ta položaj zaradi doseganja ekonomij obsega tudi obdržijo (Porter, 1990 in 2001). Tako lahko razložimo marsikateri izvozni uspeh, ko je uspešen grozd pridobil prednost prvega ponudnika na trgu in jo kasneje spremenil v mednarodno konkurenčno prednost v določeni panogi.
- **Prednosti zaradi boljše kakovosti:** na trgu, kjer je pomembna predvsem necenovna konkurenca, je najpomembnejša konkurenčna prednost podjetij kakovost njihovih proizvodov ali storitev. Da bi podjetja lahko ponudila zahtevano raven kakovosti, potrebujejo ustrezne proizvodne dejavnike. Te najlažje pridobijo znotraj grozda, saj so jim zaradi geografske bližine lahko dostopni, prilagojeni so njihovim posebnim potrebam, poleg tega pa so težko dostopni njihovim konkurentom. V tem primeru konkurenčne prednosti izhajajo predvsem iz dostopa do izobražene in ustrezno usposobljene delovne sile (Pyke in drugi, 1990), hitrega razširjanja inovacij (Swann in drugi, 1998) in fleksibilnih proizvodnih sistemov (Piore in Sable, 1984), ki so značilni za grozde.



Vir: Evropska komisija (200), Projekt WEID

Slika 3: Konkurenčne prednosti povezave podjetij v grozde

- **Hitra rast na podlagi tehnološkega razvoja:** znotraj grozda se ustvari okolje, ki močno spodbuja inovacije ter akumulacijo človeškega in socialnega kapitala. Vse to spodbuja podjetniško ravnanje, naklonjeno inovacijam, kar ima za posledico pospešeno rast podjetij v grozdu in tudi grozda samega. Hitra rast na podlagi tehnološkega razvoja je tako temelj dolgoročne konkurenčnosti podjetij v grozdu.

2.2.5 Proces razvoja grozdov

Celotni proces razvoja grozdov se skozi čas razvija in spreminja, zato ga je potrebno obravnavati dinamično kot proces učenja, v katerem proaktivno sodelujejo člani grozdov (podjetja in institucije), predstavniki akademske in raziskovalne sfere ter izvajalci različnih politik, ki imajo vpliv na grozde.

Proces izvajanja ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov ima pet faz (Jaklič in sod., 2004):

1. izbor področja, na katerem se bo ukrep izvajal,
2. oblikovanje ukrepa, ki zajema definiranje ciljev ukrepa in pripravo potrebne metodologije za izvajanje ukrepa,
3. izvedba ukrepa, ki se lahko opravi preko javnih razpisov ali katere druge oblike izvajanja ukrepa,
4. evalvacija izvajanja in učinkov ukrepa z namenom ugotoviti doseganje zastavljenih ciljev ukrepa,
5. uporaba znanja in izkušenj pri oblikovanju in izvajanju naslednjih ukrepov.

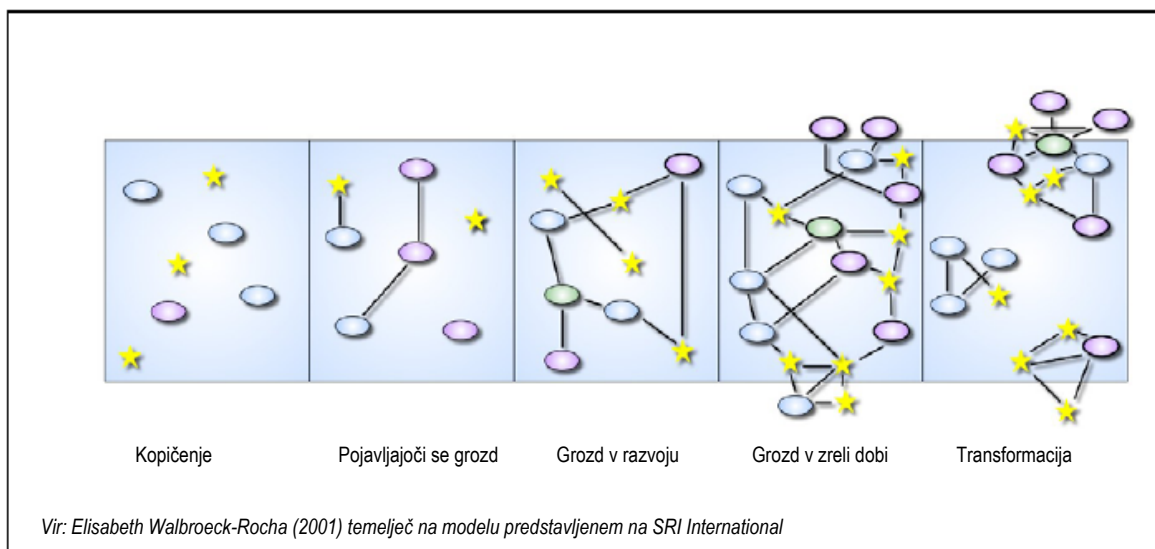
V procesu izvajanja politik (ukrepov) sta prisotni dve skupini akterjev:

- javni in delno javni ter privatni akterji/institucije, ki spodbujajo in upravljajo proces izvajanja politik (ukrepov),
- privatni akterji/institucije, ki se odzivajo na proces izvajanja politik (ukrepov).

Dinamična izmenjava mnenj med tema dvema skupinama in interaktivni proces učenja (angl. Policy learning process), pri katerem se v določenem časovnem obdobju ukrepi sistematično prilagajajo spremembam v okolju, sta ključna v vseh petih fazah.

2.2.6 Življenjski cikel grozdov

Pomembna značilnost grozdov je tudi njihov strukturni karakter kot vrsta dolgoročno delujoče združbe. Grozdi in pobude za razvoj grozdov običajno ne nastajajo kot začasne rešitve v smislu odgovora na trenutne probleme. Grozd imajo običajno občutek za usmeritev in neko notranjo stabilnost delovanja skozi čas. Vsak grozd tako prehaja skozi različne faze razvoja. Te faze lahko niso enake, ravno tako pa se lahko njihova evolucija časovno razlikuje. Kljub temu je opaziti neko vrojeno logiko razvoja grozdov, ki nam omogoča določitev nekaterih značilnih vzorcev. Kljub temu da je natančna smer in oblika razvoja grozda odvisna od specifičnih okoliščin (Andersson in sod., 2004, str 39) , lahko določimo splošen potek življenjskega cikla grozdov, kot je to prikazano na sliki 4.



Slika 4: Življenjski cikel grozdov

- a) **Kopičenje akterjev:** V regiji obstaja oz. nastaja veliko podjetij in drugih akterjev. Govorimo lahko o kopičenju akterjev.
- b) **Nastajajoči grozd:** Kot zarodek grozdenja, začnejo podjetja in ostali akterji v regiji sodelovati okrog neke ključne aktivnosti in ustvarjati nove skupne priložnosti.
- c) **Razvijajoči se grozd:** Ko v regiji nastanejo oz. se pritegnejo novi akterji iz iste ali sorodne (dopolnjujoče) dejavnosti, se med njimi vzpostavijo nove povezave. V tej fazi se običajno pojavi formalna ali neformalna pobuda za razvoj grozda. Pojavi se skupna znamka, skupna spletna stran, skupna konotacija vezana na regijo in skupno ključno aktivnost teh akterjev.
- d) **Dozorel grozd:** Dozorel grozd doseže neko kritično maso akterjev. Razvijejo se povezave izven grozda, z drugimi grozdi, drugimi dejavnostmi, drugimi regijami. Pojavi se notranja dinamika nastajanja novih podjetij (spin-offs, joint ventures, start-ups).
- e) **Transformacija:** Tako kot se skozi čas spreminjajo trgi, tehnologije in procesi, se spreminjajo tudi grozdi. Da bi grozd lahko preživel, postal trajnosten in se izognil nazadovanju ali razpadu, mora ostati inovativen in se nenehno prilagajati novim potrebam. To lahko zahteva transformacijo v enega ali več novih grozdov, ki se osredotočijo okrog drugih aktivnosti, ali pa preprosto prilagodi svoje produkte in storitve. Navsezadnje se nastanek grozda večinoma začne zaradi njegovega potenciala prihodnjih prednosti za akterje in zato mora predstavljati sposobnost za nenehni razvoj neločljivi element njegovega nastanka. Zaradi tega so lahko grozdi v zgodnji dobi bolj dinamični pa tudi bolj ranljivi kot grozdi v zreli dobi. Z druge strani lahko uspehi, doseženi v dobro razvitem grozdu, vodijo k samozadostnosti, ki neizbežno vodi v proces razpada.

2.2.7 Projektni management

2.2.7.1 Projektni management v industrijskih grozdih

Dejstvo je, da morajo biti grozdi projektno organizirani, ob čemer je treba upoštevati, da je grozd oblika mrežne združbe. V grozdu namreč poteka nešteto projektov, pri katerih sodelujejo najrazličnejši akterji. Še bolj pomembno je, da imajo ti akterji pravico izbirati, pri katerih projektih bodo sodelovali, prav tako imajo pravico sami predlagati določene projekte in iskati sodelavce znotraj grozda. Pomembno je, da člani pri posameznih projektih ohranijo svojo samostojnost.

Poleg teh sprotnih projektov v grozdu potekajo tudi programi projektov na dogovorjenih vsebinah sodelovanja. Vsak od teh programov ima svojega programskega managerja, vsi skupaj pa tvorijo neke vrste projektno skupino za razvoj in koordinacijo grozda. Ko se posamezni akterji v grozdu vključujejo v določene projekte, se oblikujejo projektne skupine, ki jih vodi projektni manager s svojo skupino izvajalcev.

Prilagodljiva projektna organizacija grozda je ena temeljnih zahtev za učinkovito upravljanje tako kompleksne mrežne združbe. Projektni management ima tako pomembno vlogo pri organizaciji grozda. Omenili smo že, da se inovacije danes ponavadi pojavijo na stičišču različnih disciplin. Zaradi tega se oblikujejo večprojektne medfunkcijske skupine. Da bi takšne skupine lahko delovale, morajo vsi člani grozda razviti dovolj zaupanja in skupno združbeno kulturo. Seveda to presega pristojnosti projektnih skupin. Kakšna pa je vloga projektnega managementa pri večanju inovativne sposobnosti grozda kot ključne določilnice za rast in konkurenčnost grozda?

2.2.7.2 Projektni management in inovativnost

Tradicionalna literatura o inovativnosti z nekaj izjemami praviloma zanemara projektni management in težavnost managementa inovacij v projektno usmerjenih podjetjih. Enako velja za literaturo o projektnem managementu, ki se je močno razmahnila v zadnjih petnajstih letih, vendar pa zanemara inovacije (Keegan in Turner, 2002).

Projekte pogosto predstavljamo kot hiter, plosk in prilagodljiv pristop k managementu sprememb in inovacij v združbah. Iz tega bi lahko sklepali, da so projektne usmerjene združbe (za grozd lahko rečemo, da je takšna mrežna združba) prijazno okolje za inovacije. Podjetja in mrežne združbe se danes znajo organizirati tako, da so hitri, s čimmanj hierarhije in prilagodljivi. Vendar to ni dovolj. Tradicionalne ideje v literaturi kažejo na dejstvo, da inovativna podjetja ne bi smela preveč poudarjati načrtovanja in vodenja. Projektne usmerjene združbe pa počnejo točno to.

Načrtovanje in vodenje sta zelo ukoreninjena v projektni management kot disciplino. Projekte se venomer preverja in ocenjuje, kar vodi k manjši inovativnosti, saj takšni projekti zahtevajo ustvarjalnost in spontanost. Projektna skupina, ki sodeluje pri določenem inovativnem projektu, mora imeti več samostojnosti, več virov, večji proračun in manj nadzora, da bi lahko našla inovativne rešitve (Keegan in Turner, 2002).

Ker imajo inovacije naravo odkrivanja, so večinoma ostale zunaj domene projektne managementa. Velika odkritja v tehnologiji zahtevajo čas, pa tudi določiti jih ni mogoče. Lahko in moramo pa upravljati vire in programe. Sheasley, (Sheasley, 1999) recimo predlaga, naj za management inovacij uporabljamo t. i. "cycle time management", ki zajema občasen časovno določen pregled stopnje učenja, do katere je pripeljal projekt. Ta proces razkrije, kaj je projektna skupina že naredila, kaj so se naučili in kakšen je prihodnji načrt (Kenny, 2003). Obstaja še več pristopov za management projektov inovacij, pri katerih prevladuje visoka stopnja negotovosti. Vsi ti pristopi dovoljujejo napake, odkritje napačnih predpostavk in nepričakovane rezultate (McDermott in O'Connor, 2002).

Projektno organiziran pristop k managementu inovacij lahko pripomore k večji koherenci projektov, zmanjšuje stroške in pomaga pri izpolnitvi časovnih rokov. Vodi tudi k učinkovitejši uskladitvi projektnih managerjev in drugih strokovnjakov znotraj lastne in z drugimi združbami. Po drugi strani pa projektni management ne pospešuje pretirane inovativnosti in gradnje znanja. Tako moramo združevati projektni management za organizacijo mreže z načeli managementa znanja. Projektni managerji morajo tako obvladovati tehnološko kompleksnost projekta, izkazovati človeške veščine ter zblíževati veščine in energijo, potrebno za doseganje končnih rezultatov inovacijskih projektov (Tomala in Senechal, 2004).

Razlikovati moramo med inkrementalnimi in radikalnimi inovacijami. Kot pove že samo ime, so inkrementalne inovacije postopne in prinesejo manjše spremembe, medtem ko pomenijo radikalne velik preboj na določenem področju. V grozdu lahko srečamo obe vrsti, čeprav so radikalne inovacije seveda redkejše. Lažje jih je doseči tam, kjer tehnologija še ni popolnoma izkoriščena ali je v začetnem življenjskem ciklu. So seveda pomembnejše in jih je težje obvladovati, saj so povezane z veliko nejasnostjo (tako tehnološko kot komercialno).

Vodenje projektov, ki bodo prinesli radikalne inovacije, se razlikuje od vodenja tistih, katerih posledica so inkrementalne spremembe. Ti projekti zahtevajo večjo podporo najvišjega managementa podjetja, visoko usposobljeno projektno skupino, odprtost, ustvarjalnost, komunikativnost ... Preveč nadrobno določanje in načrtovanje vsake dejavnosti je neprimerno. Projektna skupina mora biti prilagodljiva na spreminjajoče se okoliščine in nova odkritja ob sočasnem upoštevanju strateških ciljev. Nenehno je potrebno poudarjati napredek in učenje ter o tem sproti poročati. Odločitve o nadaljevanju projekta sprejema najvišji management glede na ugotovljene koristi (Kenny, 2003).

2.2.8 Inovativnost

2.2.8.1 Inovativni grozdi

V beli knjigi o gozdenju (Andersson in sod., 2004) je opredeljenih sedem ključnih značilnosti grozdov:

- **Geografska koncentracija:** Podjetja, ki se nahajajo v geografski bližini, se povezujejo pod pritiskom trdih faktorjev, kot je ekonomija obsega, ter mehkih faktorjev, kot je socialni kapital in proces učenja.
- **Specializacija:** Grozdi se oblikujejo okrog ključne aktivnosti, na katero tangirajo vsi njegovi akterji.
- **Raznolikost akterjev:** Grozdi in grozdne pobude niso sestavljeni le iz podjetij temveč povezujejo tudi javne in akademske ustanove, finančni sektor in ustanove za sodelovanje.
- **Konkuriranje in sodelovanje:** Ta kombinacija opisuje razmerja med temi povezanimi akterji.
- **Kritična masa:** Je potrebna za doseganje notranje dinamike.
- **Življenjski cikel grozdov:** Grozdi in grozdne pobude niso kratkoročni pojav, temveč delujejo z dolgoročno perspektivo, in končno.
- **Inovacija:** Podjetja in grozdi so vpleteni v proces stalnega ohranjanja konkurenčnosti, kar je mogoče ob stalnem razvoju in krepitvi inovativnosti.

Medtem ko ni nujno, da so prisotne oz. potrebne vse opisane značilnosti, se v posebnih primerih zdi, da je pri ustvarjanju potencialnih prednosti grozdov najbolj pomembna prav inovativnost.

Pristopi k razvoju grozdov ali inovativnih sistemov so v veliki meri komplementarni. Obstaja intenzivna interakcija med tehničnim napredkom, difuzijo in absorpcijo tehnologije ter inovacijo. Lahko rečemo, da je inovativnost ključni vidik dinamičnih grozdov oz. politik razvoja grozdov. Razvoj grozdov je tako ali drugače temelji na inovativnosti. Ko grozdi dozori, večinoma postanejo institucionalizirani in samozadovoljni, računajoč na izkušnje in sredstva akumulirana v preteklosti. Da bi se lahko gozd uspešno razvijal skozi čas, mora njegova sposobnost inoviranja neprestano rasti in se razvijati. Tudi sama politika razvoja inovativnih grozdov mora biti oblikovana tako, da upošteva vidik zagotavljanja neprestanega redefiniranja vizije in strategij.

V okviru Bele knjige o grozdenju (Andersson in sod., 2004, str 43) so bile raziskane štiri faze razvoja grozdov; vzpostavljanje zaupanja, povezovanje, oblikovanje vizije in strateških usmeritev ter implementacija.

Povezava med grozdenjem in inovacijo je združena z togim znanjem (ang.; *sticky knowledge*), temelječim na socialni interakciji (van Hippel, 1994). Gledano širše, se inovacija nanaša na trud za komercializacijo novih idej. V primeru inovacij s strani podjetij je pogosto uporabljena definicija »proces, s katerim podjetja obvladujejo in prenesejo v prakso oblikovanje izdelkov in proizvodne procese, ki so novi za njih, čeprav niso novi za vesolje« (Nelson in Rosenberg, 1993).

Inovacija v širšem smislu lahko vključuje tako tehnične, komercialne in/ali organizacijske spremembe. Čeprav je težko zarisati jasno delitev med posameznimi kategorijami inovacij, je potrebno imeti v mislih njihovo heterogeno naravo. Inovacija se lahko pojavi v različnih oblikah, od znanstveno-tehnoloških do novih načinov organiziranja aktivnosti. V nekaterih primerih se lahko inovacija tesno približa imitaciji, ki se razvije hitreje, vendar tudi hitreje propade.

V nadaljevanju bomo najprej pojasnili indikatorje inovacije, nato pa skušali prikazati smernice mogoče odvisnosti inovacij od okolja, povezavo na vrsto aktivnosti vključujoč inovativne grozde, vodeče sile inovativnih grozdov ter koristi, nevarnosti in tveganja pri grozdenju.

Inovacija je tako kompleksna funkcija širokega nabora pogojev in interakcij med različnimi akterji. Čeprav se lahko inovacija pojavlja v raznih okoljih in aktivnostih, lahko povezava z grozdenjem pomaga pri pospeševanju inovacij v praksi v vsaki industriji.

Čeprav ima večina grozdov lastnosti, ki služijo pospeševanju inovativnosti lahko opazimo, da so določeni nagnjeni predvsem k izpolnjevanju nalog. To opažanje nas vodi k postavitvi koncepta inovativnih grozdov. Inovativni grozdi inovirajo v najširšem smislu definicije, na primer inovacija lahko izhaja iz načinov kako se v grozdih organizirajo akterji, kako se razvija, producira, komercializira ter distribuira produkte itd.

Inovativni grozdi se v principu nenehno razvijajo, učeč se iz izkušenj in zmožnosti prilagajanja spreminjajočem se okolju. Grozdi so, v večini primerov, dobro pozicionirani v iskanju novih priložnosti v okviru sedanjih okvirjev, ter istočasno kombinirajo svojo fleksibilnost z notranjimi močmi, stabilnostjo in občutkom za spremembe;

- tradicionalna meja do generacije znanja se nenehno premika s pridobivanjem novega, širšega in drugačnega nabora znanja;
- produkti in znanja se redefinirajo;
- mehanizmi za začetno financiranje, prevzemanje tveganj in podjetništvo se nadgrajujejo;
- stare institucije in združbe se transformirajo skozi učenje oz. neučenje novih navad in praks.

Zavedati pa se moramo tudi, da pojem »inovativnega grozda« ni nujno povezan oz. rezerviran za visoko tehnološko industrijo.

2.2.8.2 Koristi, nevarnosti in tveganja inovativnih grozdov

Inovativni grozdi spodbujajo vrsto koristi, ki si zaslužijo pozornost. Zapažena so najmanj tri delno povezana področja koristi (Andersson in sod., 2004, str 51):

- izboljšanje priložnosti za inoviranje,
- izboljšanje poslovne ureditve in
- povečanje produktivnosti.

Čeprav grozdenje vsekakor omogoča krepitev konkurenčnosti in inoviranja, pa vsekakor ni imuno na nevarnosti in tveganja, ki lahko negativno vplivajo na konkurenčnost ter v skrajni meri privedejo do stagnacije in/ali do propada. Te so predvsem (Andersson in sod., 2004, str 43):

- *Ranljivost*: Specializacija lahko povzroči ranljivost območja/regije, kjer deluje grozd. Tehnološka diskontinuiteta lahko spodkoplje specifične prednosti grozdov, kar lahko pripelje do premikov v ekonomiji, pogojih poslovanja in kupčevih potreb.

- *Učinek zapiranja vase:* Pretirano zaupanje v lokalne povezave ter obstoječe znanje v kombinaciji z zanemarjanjem zunanjih povezav in pomanjkanjem predvidevanja lahko povzroči učinek zapiranja vase zaradi prevlade utečene prakse (Amin in Cohelet, 1999).
- *Pojav togosti:* Toga obstoječa struktura povzroča ob pojavu tveganja oviro pri izvedbi potrebnih strukturnih prilagoditev. Na primer, v zadnjih letih se je v nemški deželi Baden-Württemberg, ki velja za glavnih modelov regionalnega grozdenja, pojavil problem pri prilagajanju njihovih togih institucionaliziranih inženirskih grozdov v bolj fleksibilne.
- *Zmanjševanje konkurenčnega pritiska:* Kooperacija lahko povzroči zmanjšanje konkurenčnega pritiska in posledično gonilne sile za inovacije. Kooperacija lahko povzroči družbeno neučinkovitost, ker tesno povezne skupine akterjev preprečujejo vstop novincem.
- *Sindrom samozadostnosti:* Rast, temelječa na uspehih iz preteklosti, lahko povzroči, da grozd ne prepozna spreminjajočih se trendov. Harrison in Glasmeier (1997) sta poročala, da se na rastoče spremembe v tehnologiji in na tržišču bolje odzovejo industrijski grozdi. V času bistvenih sprememb lahko grozdi ovirajo prilagajanje tudi zaradi konflikta s skupnim akumuliranim znanjem iz prejšnjih uspešnih obdobj.
- *Vgrajen propad:* Ravno socialni kapital, ki je ključen za oblikovanju osnove za razvoj grozdenja, lahko kasneje spodkoplje ali celo uniči vzpostavljen socialni sistem v grozdu. Ker uspešni grozdi generirajo višjo dodano vrednost, lahko okolica poskuša iztržiti višjo ceno svojega premoženja ter izključuje outsiderje (Portes in Landholt, 1996).

Te točke samo potrjujejo pomembnost neprestanega inoviranja kot ključa do trajnostnega uspeha grozdov. V vzpostavljenih grozdih namreč obstaja prirojena tendenca po rasti stroškov in cen, ki sama po sebi spreminja učinkovitost danih tehnologij, prinaša pritisk migracij in ustvarja prilagodljivost potrebno za stalno uspešnost.

Grozdne iniciative, financirane s strani podjetij, so velikokrat pod vplivom njihovih potreb po zagotavljanju merljivih rezultatov v kratkem času, običajno v manj kot treh letih. Prizadevanje za kratkoročne rezultate, kot je na primer povečanje zaposlitve ali izvoza, je lahko v konfliktu z dolgoročno konkurenčnostjo. Dejstvo je, da grozdne pobude niso najboljše orodje za tovrstne kratkoročne projekte, temveč za projekte, ko je cilj doseganje dolgoročne konkurenčnosti (Ketels in sod., 2006).

Naštejemo lahko tudi tri glavne situacijske ovire za inovacijsko dejavnost v regionalnih grozdih (PCMG, 2004, str 18):

- premalo število podjetij ali pomanjkanje znanstvene infrastrukture, da bi se omogočilo kolektivno učenje,
- ko so podjetja in ustrezne institucije sicer prisotne, vendar ne oblikujejo grozda ali regionalnega inovacijskega sistema,
- ko grozdi sicer obstajajo, vendar postanejo zaradi preveč zaprtih sistemov in pretirano rigidnih povezav neprilagodljivi. Tako lahko kumulativno učenje in

preverjen način delovanja, ki pogosto označujejo močne inovacijske sisteme, po drugi strani pripeljejo do institucionalne, socialne in kulturne togosti sistema.

2.2.9 Vloga države pri razvoju grozdov

Pri razvoju grozdov ima pomembno vlogo država z oblikovanjem in izvajanjem ustreznih politik in ukrepov pomembno prispeva k ustvarjanju ugodnega okolja za nastanek in razvoj grozdov.

Delovanje države (vlade) v vlogi katalizatorja sprememb je pomembno za vzpostavljanje in hitrejše uveljavljanje sprememb in s tem za konkurenčnost gospodarstva. Kljub temu je konkurenčnost odvisna predvsem od podjetij, njihovega znanja, idej in sposobnosti. Država lahko zgolj spodbudi uveljavljanje novih organizacijskih oblik, načinov povezovanja in inoviranja, ne more pa nadomestiti aktivnosti podjetij. Podjetja morajo v novih pogojih poslovanja sama vzpostaviti organizacijsko strukturo in poslovne procese, prilagojene dinamični obliki industrijske organizacije (Zabasu, 2003).

Čeprav se je grozdenje v preteklosti večinoma začinjalo na pobudo podjetij ali celo posameznikov (npr. razvoj industrijskih distriktov v severni Italiji), pa želijo ravno zaradi pomena hkratnega tekmovanja in sodelovanja za razvoj določene lokalitete na razvoj grozdov vplivati tudi drugi akterji, predvsem vlade in druge javne institucije. Lahko rečemo, da predstavljajo osrednje oziroma sodobno orodje vodenja industrijske politike ravno ukrepi (politike), ki spodbujajo grozdenje.

Politika grozdov je zbir ukrepov in instrumentov, ki jih oblikuje država (lahko tudi regija, mesta) za podporo razvoju grozdov (Andersson in sod., 2004). Iniciative razvoja grozdov so sistematične dejavnosti, ki jih usmerja država ali regija v sprejemanje in podporo razvoju grozdov.

Tako med državami OECD razlikujemo štiri modele politike grozdenja: model nacionalnih prednosti, model politike spodbujanja povezovanja majhnih in srednje velikih podjetij, pristop regionalnega razvoja grozdov ter model politike grozdenja z namenom izboljšanja odnosov med industrijo in raziskovanjem (Munih, 2002).

Namen politik grozdov je pospešiti njihov razvoj z ukrepi na državnem nivoju, usmerjeni v povečevanje inovativnosti oz. zmanjševanje ovir za povečevanje. Grozdi so »nova« politika, čeprav je velikokrat zasnovana na tradicionalnih politikah (npr. regionalni, inovacijski, industrijski).

Zelena knjiga o grozdenju (Sölvell in sod., 2003) navaja, da politika grozdov izhaja iz:

- regionalne, industrijske in SME politike,
- politike spodbujanja neposrednih tujih investicij in
- politike znanosti, raziskovanja in inovativnosti.

Bela knjiga o grozdenju (Andersson in sod., 2004) navaja, da se med pristope k politiki razvoja grozdov nedvomno uvršča politika borznih posrednikov in povpraševanja,

promocija mednarodnih povezav in ustvarjanje razmer, ki podpirajo ključne dejavnike uspeha grozdov inovativnosti.

Slednje učinkujejo na grozde samo posredno, npr. prek politike izobraževanja, znanosti, tehnologije, zakonov na področjih konkurence, javnega naročanja, zaščite intelektualne lastnine, zakonodaje, ki univerzam omogoča ustanavljanje podjetij za komercializacijo idej, politike neposrednih tujih naložb. Ker večinoma promocije razvoja grozdov nimajo v svojih ciljih, velikokrat zavirajo razvoj grozdov ali zmanjšujejo učinkovitost posameznih iniciativ za njihov razvoj.

Vodenje politike grozdov (kot mikropolitike) je precej težje kakor vodenje makroekonomske politike. Udejanjanje razvojnih vizij namreč zahteva nova partnerstva države z zasebnim sektorjem, univerzo in drugimi institucijami, saj šele njihov razvojni dialog omogoča prenos makroekonomskih učinkov v konkretne izboljšave produktivnosti v podjetjih.

Učinki politike grozdov so težje merljivi, delujejo na daljši rok in jih posamezni subjekti marsikdaj različno ovrednotijo. Pogosto vplivajo na ukoreninjene institucije (npr. odnos do dela, podjetništvo, tveganja, hierarhijo, šolanje, avtoritete, migracije) ter s tem vplivajo na načine življenja posameznikov (Jaklič in sod., 2004).

Učinkovita politika razvoja grozdov je pomembna za vse akterje (podjetja, nosilce znanja, državo) ter nujno pomeni spremembo poslovnih ter organizacijskih, komunikacijskih in informacijskih modelov, izločanje dejavnosti, specializacijo, razvoj znanja, inovativnost, krepitev sposobnosti na trgu dela in mednarodno odprtost.

Promocija koncepta pa je težavna prav zaradi sprememb, ki jih zahtevajo v življenju posameznikov, zato so njihovi zagovorniki pogosto deležni kritik »kratkoročno usmerjenih akterjev«. Kot odgovor na omenjene ovire so nekatere države politiko grozdov začele povezovati s širšimi vidiki razvoja družbe. V programe razvoja grozdov tako zajemajo vsebine s področji sociologije in psihologije ter razvijajo programe inovativnega novinarstva, ki se na politični ravni mednarodno povezujejo.

3 RAZISKAVA

3.1 PROCES RAZVOJA GROZDOV V SLOVENIJI

3.1.1 Zgodovina razvoja grozdov v Sloveniji

Spoznanje, da lahko grozdi pomembno pripomorejo k povečevanju konkurenčnosti podjetij in nacionalnih gospodarstev, je spodbudilo razvoj grozdov tudi v Sloveniji. Ideja razvoja grozdov v Sloveniji sega v začetek devetdesetih let, ko se je pojavila zamisel grozdenja v lesnopredelovalni industriji (Petrin in sod., 1990).

Leta 1996 je slovenska vlada sprejela strategijo za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, v okviru katerega je imelo pomembno vlogo spodbujanje razvoja grozdov.

Čas tranzicije je premaknil intenziviranje procesa v leto 1999, ko je takratno Ministrstvo za gospodarstvo (v nadaljevanju ministrstvo), dalo razvoj grozdov v jedro proaktivne politike spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti. Razvoj grozdov v Sloveniji se je tako skladal z začetkom uveljavljanja novega koncepta gospodarske rasti, ki je temeljil na idejah, znanju, informacijah in novih tehnologijah. Prvotna zamisel je bila na podlagi prepoznanih grozdov pospešiti razvoj tistih, ki imajo glede na število podjetij, delež zaposlenih, prednosti in potencial razvoja ter tržni delež doma in na mednarodnih trgih za Slovenijo strateški pomen.

Za spodbujanje medpodjetniškega povezovanja je ministrstvo v letu 1999 začelo izvajati projekt »Spodbujanje povezovanja podjetij, specializacij v proizvodnih verigah in skupnega razvoja mednarodnih trgov po sistemu grozda«. Njegov namen je bil pripraviti analitično strokovno podlago za oblikovanje politike grozdov v Sloveniji. Na ravni projekta je bil zasnovan programski svet, v katerem so bili predstavniki več ministrstev, nosilcev znanja in sindikatov. Programski svet je decembra 1999 podprl zamisel o načinu in akcijskem načrtu izvedbe raziskave za identifikacijo potencialnih grozdov v Sloveniji. Struktura vodenja projekta je tako že v začetku izpostavila razvoj zasebno-javnega partnerstva kot temelja razvojnega dialoga za razvoj grozdov.

Leta 1999 sta bila izveden pregled geografske koncentracije industrije in identifikacija proizvodno-storitvenih sistemov ali potencialnih grozdov (Dermastia, 2002), v katero je bilo zajetih 1700 podjetij in ki je služila kot osnova za začetek spodbujanja razvoja grozdov v Sloveniji. Raziskava je pokazala, da pravega grozda v Sloveniji ni, da sta medpodjetniško povezovanje in sodelovanje v Sloveniji šibka, da je infrastruktura, potrebna za razvoj grozdov, šele v nastajanju, ter da obstaja vsaj deset proizvodno-storitvenih sistemov z možnostjo razvoja v grozd.

Na osnovi ugotovitev raziskave je ministrstvo pripravilo program za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji in v letu 2001 finančno podprlo razvoj treh pilotnih grozdov.

Namesto enovitega ukrepa je ministrstvo zastavilo program razvoja grozdov 2000–2003 (MG, 2001), ki je obsegal več medsebojno povezanih ukrepov. Njihov namen je bil zagotoviti trdne temelje za razvoj grozdov.

Prvi cilj ukrepov je bil pospešiti povezovanje podjetij med seboj ter njihovo povezovanje z nosilci znanja (univerzo, RR-inštitutom) in podpornimi združbami ter krepitev individualnih in skupinskih zmožnosti za razvoj partnerskih odnosov na različnih ravneh za pospeševanje inovativnosti in tehnološkega razvoja. Ministrstvo je v ta namen podpiralo izvajanje projektov najmanj treh partnerjev in enega nosilca znanja na področjih tehnološkega razvoja, razvoja izdelkov, specializacije, dobaviteljskih verig skupne proizvodnje in trženja.

Drugi cilj je bil vzpostavitev skupne podporne infrastrukture. Za dosego cilja je PCMG izvajal program razvoja lokalnih grozdov ali lokalnih medpodjetniških povezav, ki je bil usmerjen predvsem v krepitev znanja, veščin in raziskav akterjev razvoja grozdov.

Tretji cilj je bil sprejeti razvoj grozdov v praksi. Cilj iniciative je bil razviti model grozdov in ugotoviti ustrezeni pristop spodbujanja mreženja v Sloveniji (Mešl, 2001), za kar je Ministrstvo 2001 podprlo razvoj treh poskusnih projektov razvoja grozdov (avtomobilski, orodjarski in transportno-logistični).

Na podlagi izkušenj, pridobljenih v okviru poskusnih projektov, je bil pripravljen javni razpis za spodbujanje razvoja grozdov, v okviru katerega je bilo v letih 2003–2004 podprtih dodatnih 26 iniciativ razvoja grozdov v Sloveniji, med njimi tudi Lesarskega grozda.

Ministrstvo je v celotnem procesu delovalo kot pobudnik razvojnih procesov, ni pa nadomeščalo tržnih mehanizmov, ni narekovalo na katerih področjih in območjih naj se grozdi razvijajo, ni predpisovalo strategij, natančnih pravil in vzorcev njihovega razvoja, organizacijskih struktur, procesov vodenja, ni postavljalo in ne izbiralo managerjev grozdov in drugih ključnih ljudi razvijajočega se grozda. Vsa ta področja so bile samostojne odločitve sodelujočih akterjev, zato je pripravljenost in odgovornost za uspeh ostajala v domeni podjetij in drugih sodelujočih, tj. njihovih managerjev, zaposlenih in lastnikov.

V procesu razvoja prvih grozdov v Sloveniji se je učila tako država kot tudi podjetja in institucije, ki so se vključile v grozde. Potrebno je bilo razširiti poznavanje koncepta grozdov, predstaviti prednosti, ki jih lahko prinaša sodelujočim podjetjem, institucijam ter gospodarstvu kot celoti.

Pomemben del dejavnosti razvoja grozdov v obdobju 2000–2004 je bil usmerjen v krepitev mednarodnih povezav slovenskih grozdov s tujimi partnerji. Dejavnosti na ravni posameznih grozdnih iniciativ so vodili grozdi samostojno, Ministrstvo pa je organiziralo več skupnih seminarjev, delavnic, konferenc in letnih srečanj grozdov ter podprlo tudi obiske slovenskih grozdov v tujini. Mednarodne dejavnosti so pomembno pripomogle h krepitvi znanja na tem področju, h krepitvi mednarodnih povezav slovenskih grozdov s tistimi v tujini ter nenazadnje k prepoznavnosti Slovenije kot razvojnega partnerja.

Ministrstvo je sredstva za razvoj grozdov zagotavljalo v okviru Programa ukrepov spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti 2002–2006⁶ dodatna razvojna sredstva pa so grozdi pridobivali od članov grozdov ter preko različnih programov EU, kot npr. 6. okvirni raziskovalni program, Interreg, PHARE, EUREKA, od 2004 pa tudi v okviru Evropskega sklada za regionalni razvoj. Razvoj grozdov je tudi eden od ciljev spodbujanja razvoja inovacijskega okolja, tj. ukrepa 1.1 Enotnega programskega dokumenta 2004–2006. Sredstva v okviru ukrepa spodbujanja razvoja inovacijskega okolja so namreč namenjena predvsem za investicije v razvojno infrastrukturo (npr. tehnološke centre, centre odličnosti, inkubatorje, tehnološke parke, ...).

3.1.2 Rezultati spodbujanja razvoja grozdov

Z začetnim spodbujanjem povezovanja je bilo v obdobju 2000–2001 podprtih več kot 200 projektov povezovanja podjetij in razvojnih institucij na področjih trženja, razvoja

izdelkov, tehnoloških izboljšav in specializacije v proizvodnih verigah. V obdobju 2002–2003 pa je podprlo več kot 130 projektov razvoja dobaviteljskih verig, v katerih so se povezala podjetja, razvojne institucije in podporne združbe.

V letu 2001 je ministrstvo podprlo nastanek treh poskusnih projektov razvoja grozdov. Začetne spodbude za povezovanje podjetij in razvoj poskusnih grozdov so v Sloveniji spodbudili veliko zanimanje med podjetji in razvojnimi institucijami. V letu 2004 je bilo v skladu z razvojnimi fazami odobrenih že 29 projektov povezovanja podjetij in razvojnih institucij, katerim je bilo namenjenih preko 1.000 mio SIT sredstev (preglednica 1).

Preglednica 1: Pregled višine sofinanciranja in števila projektov v letih 2001 - 2004

Leto	mio SIT	Št. podprtih grozdov
2001	150	3
2002	331	11
2003	650	17
2004	1.010	29

Vir: Interni dokumenti Ministrstva za gospodarstvo

V 3 poskusnih projektih razvoja grozda, 13 projektih razvoja grozda v zgodnjih fazah rasti in 13 novih iniciativah razvoja grozdov je bilo zajetih že skoraj 350 podjetij ter 40 nosilcev znanja in podpornih združb (slika 5).

Ime grozda	Leto ustanovitve	Število članov			Podporne institucije	Štev. zaposlenih v članih grozda
		MSP	Velika p.	Nosilci znanja		
1. generacija						
Orodjarski grozd	2001	14	2	9	2	1.670
Slovenski avtomobilski grozd	2001	21	22	7	0	17.162
Transportno logistični grozd	2001	6	5	4	0	14.340
2. generacija						
Grozd proizvajalcev visokotehnološke opreme	2002	9	2	3	2	4.000
Grozd klimatizacija, gretje, hlajenje	2002	9	3	2	4	3.100
Grozd Plasttehnika	2002	72	8	6	2	6.000
Grozd geodetskih izvajalcev	2002	80	0	4	0	900
Lesarski grozd	2002	9	12	3	2	7.288
3. generacija						
Informacijske tehnologije (E-aliana)	2003	13	0	3	3	200
Ekološki grozd	2003	10	0	5	0	1.976
Grozd za trajnosti razvoj energetike in ekologijo	2003	11	0	4	4	542
Grozd manjših hotelov	2003	30		2	3	300
Grozd daljinske energetike	2003	22	5	22	5	1.020
Kongresni grozd	2003	16	9	2	2	5.000
Gradbeni grozd	2003	n.p	n.p	n.p	n.p	n.p
Inovativni tekstilni grozd	2003	13	4	4	0	3.000
Skupaj		335	72	80	29	66.498

Slika 5: Seznam grozdov, ki so vključeni v evalvacijo, po generacijah, vir:MG

Pri razvoju lokalnih omrežij se je v letu 2003 začelo povezovati več kot 120 malih podjetij. Rastoče število novih projektov razvoja grozdov (22 v letu 2003 in 52 v letu 2004) je preseglo vsa pričakovanja glede razvojnih spodbud v skupine podjetij. Učinek razvojnih spodbud države v povezovanje podjetij in razvoj grozdov se je neposredno kazal tudi v razvoju novih organizacijskih oblik, v specializaciji in produktivnosti posameznih podjetij ter v povečanem vlaganju v razvoj, raziskave in s tem v večjo konkurenčnost celotnih sistemov.

Po dveh letih delovanja se je leta 2003 izvedla prva zunanja evalvacija razvoja treh grozdov, ki je bila zasnovana na poglobljenih intervjujih s predstavniki grozdov. Analiza (Jaklič in sod., 2004) je pokazala na nekatere težave pri spodbujanju razvoja grozdov oziroma pri spodbujanju sočasnega sodelovanja in konkurence med akterji, kot so nizka stopnja zaupanja med člani grozdov, premajhna vključenost vrhnjega menedžmenta podjetij v projekt grozdenja ter premalo integrirano izvajanje ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov s strani celotne vlade.

Analiza je pokazala na nekatere značilnosti grozdenja v Sloveniji, kot jih zaznavajo managerji podjetij, vključenih v grozd;

- Učinki grozdenja so dolgoročni, odražajo pa se predvsem na področju komunikacije in prenosa znanja.
- Glavni razlog za vključitev v grozd je povečana možnost pridobivanja finančnih sredstev.
- Grozdi se pri nas dojemajo predvsem kot institucije sodelovanja, zato je potrebno spodbuditi konkurenco.
- Pomanjkanje zaupanja je ključna ovira pri grozdenju.
- Stopnja zaupanja v grozdih se povečuje.

Projekti razvoja grozdov v Sloveniji so uspešno potekali na področjih orodjarstva, avtomobilske industrije, transporta in logistike, plastike, lesarstva, klimatizacije-gretja in hlajenja, geodetskih storitev, tehnološko zahtevne gostinske opreme, turizma, informatike, okoljskih tehnologij, daljinske energetike, gradbeništva in tekstila.

Slovenski grozdi so postali iskani razvojni partnerji mnogim tujim grozdom, mrežam in multinacionalkam. Uveljavljajo pa se tudi kot dejavni nosilci razvoja medmrežnih povezav (know how) na ravni EU in JV Evrope.

Razvojne usmeritve grozdov poudarjajo tehnološki razvoj kot osnovno prednost. Dosežki grozdov pa že kažejo prve uspehe. Grozd Plasttehnika je nosilec povezovanja italijanskih, avstrijskih in hrvaških grozdov, ki skupaj vzpostavljajo center odličnosti na področju plastike; grozd KGH (grozd klimatizacije, gretja, hlajenja) je leta 2004 začel vzpostavljati inštitut za klimatizacijo, gretje, hlajenje, s čimer postavlja temelje razvojnega jedra teh tehnologij na območju Alpe-Jadran in JV Evrope; ACS (avtomobilski grozd) je z ruskim partnerjem odprl razvojno pisarno v Moskvi in inicirane so dejavnosti na Švedskem pri vključevanju v razvojno-produkcijske verige Scanie in Volva; TCS (orodjarski grozd) snuje partnerstvo v laserski tehnologiji z ameriškim podjetjem WorldTech, Inc., uveden je visokošolski program, prilagojen zahtevam orodjarstva; lesarski grozd se je uspešno

vklučil v projekte 6. okvirnega programa, pripravljeni so programi na področju omejevanja emisij; grozd na področju okoljskih tehnologij se je uspešno predstavil na Kitajskem, s čimer se je začel prenos slovenskega znanja na ta ogromni trg; TLG (transportno-logistični grozd) je v seriji mednarodnih poslovnih konferenc povečal prepoznavnost slovenske transportne poti, kar bo pomembno podprlo razvojne napore drugih grozdov; grozd geodetskih izvajalcev je poročal o 38-odstotnem povečanju realizacije na trgih nekdanje Jugoslavije itd.

Med ključnimi dosežki slovenskih grozdov je treba poudariti »medgrozdne razvojno-tehnološke projekte«, ki so izjemno interdisciplinarni tako z vidika vpetosti podjetij iz različnih dejavnosti (npr. predelave plastike, lesnopredelovalne industrije, klimatizacijskih tehnologij) kot z vidika pridruženih univerz/fakultet in razvojnih inštitutov ter povezovanja in sodelovanja s tujimi podjetji in institucijami.

Vključenost programa razvoja grozdov v celovit Program spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti 2002–2006 je omogočilo sočasno vzpostavljanje podporne infrastrukture za razvoj grozdov (posrednikov). V letu 2004 je tako delovalo 18 grozdnih pisarn, ki vodijo, spodbujajo in usklajujejo posamezne projekte razvoja grozdov, poleg teh še 27 tehnoloških centrov za podporo tehnološkemu razvoju podjetjem ter 3 tehnološki parki in 3 univerzitetni inkubatorji, ki že zagotavljajo podporo dinamični rasti novih tehnološko usmerjenih podjetij.

Velika podjetja imajo na enotnem trgu Evropske unije (EU) konkurenčno prednost pred malimi podjetji. Po pristopu v EU tuja podjetja postajala vedno večji tekmeci slovenske industrije. Mala podjetja se morajo hudo boriti, če hočejo samostojno obstati. Trg velikim podjetjem vedno bolj narekuje pravilo "biti inovativen ali umreti", malim podjetjem pa pravilo "sodelovati pri inovacijah ali umreti". Zato morajo slovenska mala podjetja sodelovati, da bodo bolje pripravljena na vedno večjo konkurenco. Hkrati pa lahko mala podjetja, ki so združena v podjetniške povezave, postanejo bolj cenjeni partnerji velikih podjetij. Namesto da bi vaše podjetje postalo ena od žrtev integracijskega procesa, mu lahko vzpostavljanje lokalnih podjetniških povezav pomaga izkoristiti nove priložnosti, ki jih bodo prinesli spreminjajoči se tržni pogoji po vključitvi na enotni trg EU.

Prek programa spodbujanja medpodjetniških povezav na lokalni ravni (poznanih bolj kot lokalni grozdi), ki ga za takratno Ministrstvo za gospodarstvo izvajal takratni Pospeševalni center za malo gospodarstvo (PCMG), pa je bilo usposobljenih 69 koordinatorjev razvoja medpodjetniških povezav in podprtih 36 projektov medpodjetniškega povezovanja majhnih podjetij.

Nastajanje lokalnih podjetniških grozdov se spodbuja v okviru PHARE programa prekomejnega sodelovanja Slovenija/Italija 2002 »PRIME«. V okviru tega programa je bilo finančno podprtih 11 projektov, pripravljenih s strani lokalnih podjetniških povezav. V teh projektih je sodelovalo skupno 59 podjetij, od tega 28 mikro podjetij, 28 malih in 3 srednje velika podjetja, s skupaj 790 zaposlenimi. Podprti so bili projekti na naslednjih področjih: raziskave in razvoj (3); orodjarstvo (2); kovinsko predelovalna dejavnost (1); gradbeništvo – restavratorstvo (1); lesno-pohištvena dejavnost (1); proizvodnja plastičnih izdelkov (1); avtomatizacija industrijskih procesov (1); avtomatizacija proizvodnih procesov (1). V

izvedbo projektov so bile vključene tudi podporne institucije; raziskovalne institucije, univerze z obeh strani meje, s čimer se je spodbudil proces intenzivnega prekomejnega sodelovanja in povezovanja raziskovalno-razvojne dejavnosti z gospodarstvom.

Kljub temu, da od leta 2005 dalje država ni več aktivno podpirala nadaljnjega razvoja grozdov v Sloveniji, se večina grozdov uspešno razvija še naprej, kar kaže na močan interes članov grozdov. Večina grozdov iz prvih generacij se je tako že uspešno internacionalizirala, vzpostavila lastno infrastrukturo ter začela z izvajanjem zahtevnih projektov na svojih področjih.

Pomemben kazalec uspešnosti razvoja grozdov je tudi aktivna vključenost grozdov v oblikovanje večine slovenskih tehnoloških platform, ki pomenijo nekakšno predpripravo na črpanje sredstev iz prihodnjega 7. okvirnega programa EU.

Z razvojem grozdov je naraščala tudi potreba po tesnejšem povezovanju grozdov, ki naj bi zagotovilo predvsem sinergijske učinke pri izvajanju aktivnosti, večji vpliv na oblikovanje podpornega okolja s strani države ter večjo prepoznavnost tako v slovenskem kot svetovnem okviru. Ideja povezovanja grozdov je leta 2006 dozorela v ustanovitvi interesnega združenja grozdov in tehnoloških mrež (IZ GTM), ki je bilo ustanovljeno leta 2005 pod okriljem in ob podpori Gospodarske zbornice Slovenije.

3.1.3 Izkušnje slovenskih grozdov

Za razvoj grozda je potrebno precej časa, aktivno sodelovanje vseh udeleženih akterjev in ustrezno razvito podporno okolje. Da ne bi grozd v nekaj letih propadel, je potrebno vzpostaviti profesionalno vodstvo ter izgraditi ustrezno informacijsko infrastrukturo, ki bo pospešila sodelovanje med člani (Baruca, 2003).

Dosedanji dosežki razvoja grozdov v Sloveniji so spodbudni ter postavljajo slovenski politiki velik izziv. Izkušnje slovenskih grozdov (Dermastia, 2004) namreč kažejo, da:

- najdejavnejši in najprodornejši grozdi v Sloveniji združujejo naj inovativnejša, napredka željna podjetja, ki svoje razvojne cilje vežejo na cilje Slovenije, to je ujeti prvo tretjino EU do leta 2013, in to tudi v kakovosti življenja za vse državljane;
- lahko z domačimi in tujimi institucijami znanja sodelujejo le večja podjetja, pri manjših pa takega sodelovanja skoraj ni (prav majhna podjetja pa so najfleksibilnejša in dovzetna za inovativnost);
- je načrten dostop do znanja in že vzpostavljenih nosilcev inovacijske politike zunaj, predvsem v EU, mogoč samo v organiziranih skupinah, grozdih (lahko se imenujejo tudi drugače);
- je tehnološki razvoj brez inovativnih idej in usposobljenih skupin za uspešno uresničitev teh idej v slovenskih razmerah skoraj nemogoč;
- je privabljanje kakovostnih investorjev z obetavnimi programi ob pogojih visokih cen in nizke produktivnosti vse težje;
- lahko Slovenija ponudi investitorjem organizirano, učinkovito in vsestransko podprto inovacijsko družbo.

Kratkotrajne izkušnje domačih grozdov kažejo izjemen razvojni potencial, ki je na ta način razmeroma lahko dostopen. Dejavniji grozdi, tudi tisti iz bolj tradicionalnih panog, zlahka vzpostavijo sodelovanje z najuglednejšimi tujimi inštituti, pa tudi večjimi družbami, morebitnimi razvojnimi in poslovnimi partnerji. Izkušnje zadnjega leta celo kažejo, da so slovenski grozdi že iskani razvojni partnerji, saj potencialnim (domačim in tujim) partnerjem omogočajo organizacijsko, koordinacijsko in tehnično pomoč pri identifikaciji partnerjev, pa tudi pri organiziranju priprave in ne nazadnje izvedbe tehnološko zahtevnih projektov. Raven »razvojnega« povpraševanja (npr. najuglednejši nemški inštituti) zbuja veliko mero optimizma, saj so slovenski grozdi pomembno pripomogli k dvigu ugleda slovenskega gospodarstva, vključno z majhnimi dinamičnimi gospodarskimi subjekti (Dermastia, 2004).

Na grobo lahko ocenimo, da se je tako v Sloveniji do sedaj razvilo že preko 30 večjih »industrijskih« grozdov, ter preko 50 lokalnih podjetniških povezav. Skupaj povezujejo ti grozdi preko 720 podjetij z okrog 75-80.000 zaposlenimi, ter preko 90 raziskovalno-razvojnih ustanov. Tudi število grozdov v regiji (Srednja in Jugovzhodna Evropa) še vedno narašča. Trenutno deluje v tej regiji na področju lesarstva preko 15 »industrijskih« grozdov (od tega eden v Sloveniji).

Glavni skupni problem teh grozdov, pa je pomanjkanje državnih strateških usmeritev ter ustrezne (tudi finančne) podpore. Pri razvoju grozdov ima namreč pomembno vlogo država, ki preko oblikovanja in izvajanja ustreznih politik in ukrepov pomembno prispeva k ustvarjanju ugodnega okolja za nastanek in razvoj grozdov.

3.1.4 Izzivi razvoja grozdov prihodnjega obdobja

Mednarodna konferenca grozdov, ki je bila septembra 2003 v Göthenburgu na Švedskem, je podala vrsto smernic za razvoj grozdov v prihodnjem obdobju. Zaključek je bil, da je v zadnjem desetletju razumevanje mikroekonomske osnove konkurenčnosti in vloge grozdov bistveno napredovalo ter da so na grozdenju temelječi pristopi postali splošno sprejet del ekonomskega razvoja.

Ključna sporočila Evropske komisije iz seminarja o politiki razvoja grozdov leta 2003 v Kopenhagnu (Oghlian, 2003) so bila:

- V državah članicah in državah kandidatkah je vse večje zavedanje, da so grozdi zelo pomembno orodje za pospeševanje konkurenčnosti, produktivnosti in rasti v malih in srednje velikih podjetjih (MSP). Uspešni grozdi omogočajo MSP boljši dostop do znanja, skupnim storitvam, fizični in razvojni infrastrukturi, mreženju, novih partnerstev, marketinga, blagovnih znamk, produkcijskih sistemov, inovacij in sledenja tehnologijam ter sofinanciranja in privatnih in javnih sredstev.
- Večina MSP je veliko bolj zaskrbljena glede netehnoloških kot tehnoloških inovacij. Za taka MSP, ki si prizadevajo za nove visokotehnološke inovacijske možnosti, so grozdi idealno okolje.
- Država in lokalna oblast ima lahko pomembno vlogo katalizatorja pri razvoju grozdov. Politika grozdenja naj temelji predvsem na ustvarjanju okvirnih pogojev za spodbujanje nastanka grozdov, ne pa na ukrepih »prisilnega« ustanavljanja

- grozdov. Akterji oblasti so velikokrat vključeni v pospeševanje interakcij med potencialnimi akterji grozdenja na področju poslovnih povezav, inovacijskih povezav, pretoka znanja in zagotavljanje specializirane podporne infrastrukture.
- Grozdi večinoma delujejo na področju regij, tudi če te regije presegajo državne meje. Politika grozdenja naj bi predvsem spodbujala samoorganiziranje skupnosti, promovirala ustvarjanje klime zaupanja in sodelovanja, pospeševala regionalne prilagodljivost in identiteto, spodbujala pametne in interaktivne povezave ter utrjevanje znanja.
 - Predvsem managerji grozdov poudarjajo pomembnost izboljševanja komunikacije med grozdi, še posebej sorodnih.
 - Sredstva, vložena v grozdne iniciative, so zelo učinkovita ter relativno majhna glede na koristi MSP, še posebej na področju mreženja in skupne infrastrukture.

Guru grozdenja in konkurenčnosti profesor Michael E. Porter je na konferenci septembra 2003 v Göthenburgu (Porter, 2003) prikazal sedanji razvoj sprememb v odgovornosti za ekonomski razvoj. Stari model je predvsem temeljil na ekonomskem razvoju, ki so ga vodile vlade skozi svoje politike in spodbude. Novi model, ki se šele uveljavlja, pa govori o ekonomskem razvoju kot procesu v katerem sodelujejo vlada, podjetja, izobraževalno-razvojne ustanove ter ustanove za spodbujanje sodelovanja. V tej luči je potrebno razumeti in usmerjati delovanje in razvoj grozdov v prihodnje.

Tudi Evropska komisija je leta 2005 v vmesnem poročilu o uresničevanju Lizbonske strategije (EC, 2005), poudarila pomembnost »inovativnih polov« za konkurenčnost in rast. Inovativni poli ali grozdi povezujejo inovativna podjetja z RR ustanovami in finančnimi institucijami ter delujejo kot most med raziskavami in industrijo, običajno na regionalnem nivoju. V tem smislu so grozdi definirani kot geografsko omejena skupina medsebojno povezanih podjetij, dobaviteljev, ponudnikov storitev in podpornih institucij na določenem področju delovanja, medsebojno povezani s skupnimi in komplementarnimi interesi. Grozdi so pogosto koncentrirani na določeni regiji ali celo posameznem mestu, vedno bolj pa se povezujejo v tako imenovane »grozde grozdov« na med regijskem in celo trans nacionalnem nivoju.

Ključne izzive slovenskih grozdov je povzela prva mednarodna konferenca slovenskih grozdov, ki je potekala 18. junija 2004 na Bledu. Skupni zaključek konference je potrdil, da je grozdenje ustrezno in učinkovito orodje za spodbujanje kreativnosti in inovativnosti ter da podpira razvoj Slovenije k inovativni družbi. Konferenca je med ključnimi izzivi grozdov izpostavila tehnološki razvoj. Vendar se prodor na tem področju navezuje na načrtno inovacijsko politiko in »ne samo« na skupne razvojno-tehnološke programe. Podjetniška energija konference je potrdila naraščajočo vlogo grozdov ne samo pri podpori tehnološkemu razvoju, temveč tudi kot »posrednika« pri usklajevanju in usmerjanju razvojnih politik. Uresničitev vizije grozdov ter načrtov tehnološkega razvoja pa bo najbolj odvisna od sposobnosti načrtovanja in udejanjanja sprememb in skupnega učenja vseh akterjev razvoja grozdov na nacionalni in mednarodni ravni ter odločitve kreatorjev razvojnih politik, da politiko grozdov povežejo z drugimi politikami, ki so vse potrebne za ustrezen razvoj grozdov.

Smernice za ukrepanje Evropske skupnosti za kohezijsko politiko 2007-2013 (EC, 2005), predvidevajo na področju izboljševanja znanja in inovativnosti za rast:

- Povečanje **učinkovitosti in dostopnosti regionalnih inovacij in izobraževanja** na področju RTR podjetjem, zlasti MSP, na primer z ustanavljanjem polov odličnosti, ki združujejo visokotehnološke MSP okoli raziskovalnih in tehnoloških ustanov, ali z oblikovanjem in ustvarjanjem regionalnih grozdov okoli velikih podjetij.
- **Zagotavljanje poslovnih podpornih storitev**, ki pomagajo podjetjem, zlasti MSP, povečati konkurenčnost in se internacionalizirati, zlasti z izkoriščanjem možnosti, ki jih ustvarja notranji trg. Poslovne storitve morajo dati prednost izkoriščanju sinergij (npr. prenos tehnologije, znanstveni parki, centri informacijske in komunikacijske tehnologije, inkubatorji in sorodne storitve, sodelovanje z grozdi) in zagotoviti več tradicionalne podpore na področju vodenja, trženja, tehnične podpore, zaposlovanja ter drugih strokovnih in komercialnih storitev.
- Zagotavljanje polnega **izkoriščanja evropske prednosti na področju ekoinovacij**. Ekoinovacije in izboljšanje praks MSP je treba spodbujati z uvedbo sistemov upravljanja okolja. Zdajšnje vlaganje v ta področja bo podjetjem EU prineslo trden položaj v bližnji prihodnosti, ko bodo ostale regije doumele nujnost teh tehnologij. To področje je jasno povezano z Okvirnim programom za konkurenčnost in inovacije.
- Spodbujanje **podjetništva**, pospeševanje ustanavljanja in **razvoja novih podjetij** ter spodbujanje nastanka podjetniških pogankov, ki uporabljajo tehnologijo raziskovalnih ustanov ali podjetij, in sicer z različnimi tehnikami (na primer dviganje ozaveščenosti, izdelava prototipov, mentorstvo in zagotavljanje tehnične in vodstvene podpore prihodnjim podjetnikom). Pomembno je zagotoviti, da lahko podjetja, vključno z MSP, uporabijo rezultate raziskav v komercialne namene.

Tudi evropski komisar za industrijo Günter Verheugen je v Gradcu aprila 2006 (EC, 2006) dejal, da mora biti Evropa inovativnejša. Komisija bo po Verheugnovih besedah v drugem polletju sprejela vrsto ukrepov, katerih namen bo spodbuditi inovacijsko sposobnost podjetij. Cilji teh ukrepov bodo lažji dostop inovativnih podjetij do tveganega kapitala za financiranje svojih aktivnosti, spodbujanje grozdov, v okviru katerih bodo raziskovalne institucije sodelovale s podjetji ter učinkovitejši prenos znanja med izobraževalnimi institucijami in podjetji.

3.2 GROZDENJE V LESARSTVU

3.2.1 Povezovanje v grozde na področju lesarstva v sosednjih državah

Tako kot drugod po Evropi in svetu, se je tudi v Sloveniji ter sosednjih državah razvilo na področju lesarstva več različnih grozdnih pobud.

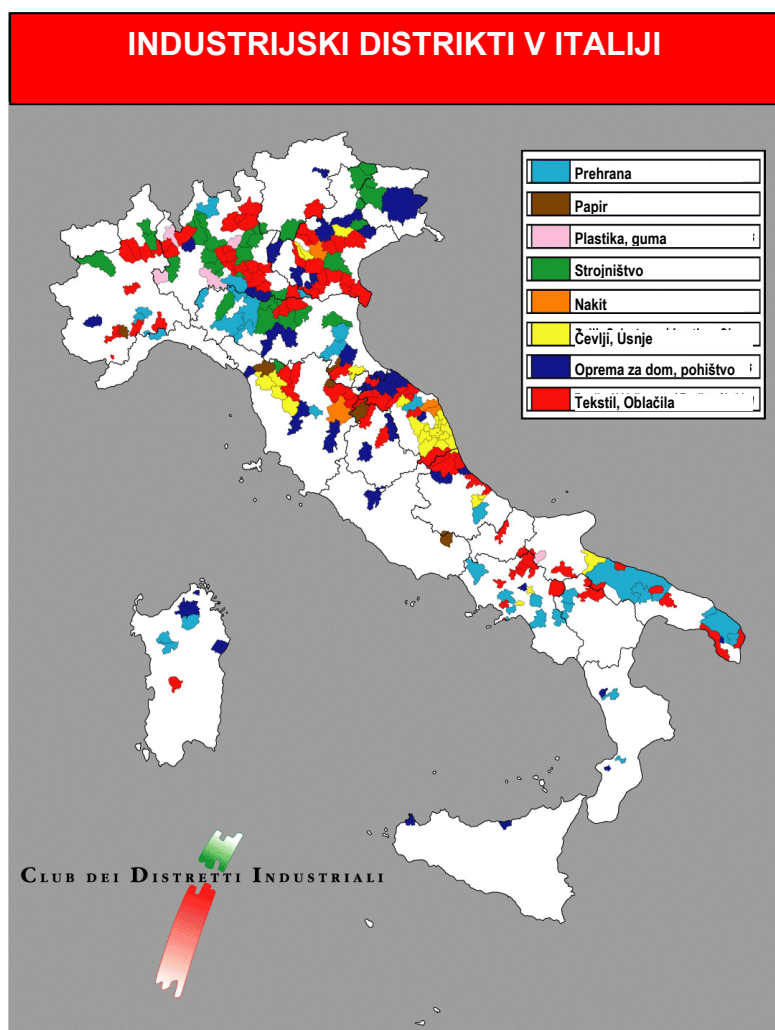
V Avstriji grozdenje izredno močno podpira sama država, saj je les obravnavan kot strateški material. Krovna »koordinatorska« združba razvoja grozdov je ProHolz (ProHolz, 2006), ki skrbi za promocijo lesa, marketing in zbiranje informacij. Trenutno delujejo v Avstriji 4 grozdi (slika 7):

- Holzcluster Salzburg (Holzcluster Salzburg, 2006),
- Holzcluster Steiermark (Holzcluster Steiermark, 2006)
- Holzcluster Niederösterreich (Holzcluster Niederösterreich, 2006) ter
- Holzcluster Oberösterreich (Holzcluster Oberösterreich, 2006).



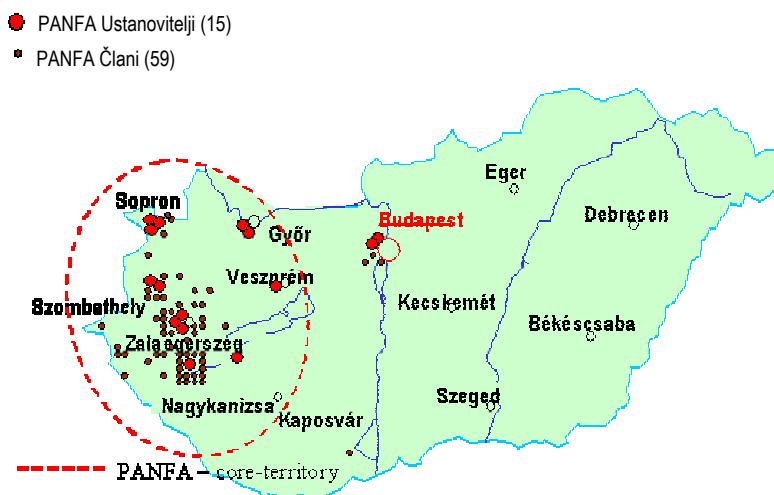
Slika 6: Grozdi na področju lesarstva v Avstriji

V Italiji se je, na primer, razvila najstarejša znana oblika povezovanja podjetja – industrijski distrikti (Italian districts, 2006). Za ta območja so značilni visoka koncentracija podjetij, mala podjetja v (pretežno tradicionalnih) proizvodnih panogah, zelo razvita delitev dela med lokalnimi podjetji, visoka stopnja podjetništva ter zlitje družbenega in ekonomskega življenja. Identificiranih je 61 industrijskih območij (slika 6), lociranih večinoma v severovzhodni in centralni Italiji. Najbolj znan je primer »Manzanskega trikotnika«, v katerem se je in se še proizvode večina svetove produkcije stolov.



Slika 7: Industrijski distrikti v Italiji

Prvi grozdi na Madžarskem so nastali konec leta 2000. Trenutno deluje okrog 6-8 grozdov (slika 8), med katerimi so najboljše: PANFA – Pannon Wood and Furniture Cluster (PANFA, 2006), PANAC – Pannon Automotive Cluster ter South Great Plain Textiles Cluster.



Slika 8: Grozdi na področju lesarstva na Madžarskem

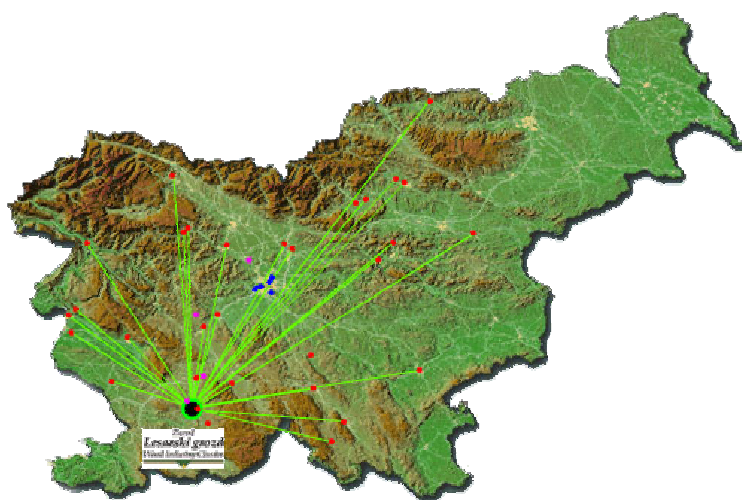
Na Hrvaškem trenutno obstajajo trije lesarski grozdi (slika 9), ki skupaj tvorijo tako imenovani Hrvatski drveni klaster. Med najbolj aktivnimi je Drveni klaster zapadne Hrvatske (Drveni klaster zapadne Hrvatske, 2006), ki deluje na področju Primorsko-Goranske županije. V ustanavljanju pa se še grozdi na področju Varaždinske, Vukovarsko-Srijemske, Zagrebske, Koprivničko-Križevačke, Krapinsko-Zagorske, Međimurske, Bjelovarsko-Bilogorske in Virovitičko-Podravske županije. Tudi na Hrvaškem država uvršča lesno industrijo med strateške panoge ter podpira ustanavljanje grozdov.



Slika 9: Grozdi na področju lesarstva na Hrvaškem

3.2.2 Značilnosti povezovanja v slovenskem lesarstvu

V Sloveniji poleg Lesarskega grozda (Lesarski grozd, 2006), ki pokriva področje celotne države (slika 10), obstaja še vrsta lokalnih podjetniških grozdov (LPG), ki so večinoma nastali od leta 2002 do 2004 v programu PCMG-ja »Promocija lokalnih podjetniških grozdov v Sloveniji«. Med najbolj prepoznavnimi lokalnimi podjetniškimi povezavami je grozd »Krošnja« (Grozd Krošnja, 2006) s Kočevskega, ter Grozd lesne gradnje (PMD-Holding, 2006) iz Pesnice pri Mariboru. Trenutno se spodbuja nastajanje LPG v okviru Phare programa prekomejnega sodelovanja Slovenija/Italija 2002 »PRIME« (PCMG Projekt PRIME, 2006) ter večine lokalnih podjetniških centrov.



Slika 10: Lesarski Grozd v Sloveniji

Lesarstvo spada med slovenske gospodarske panoge z najdaljšo tradicijo, saj je več kot 60% Slovenije pokrite z gozdovi in je les najpomembnejša slovenska surovina. Pred dobrim desetletjem je bilo v panogi zaposlenih 35.000 ljudi, sedaj jih je le še dobrih 20.000. Lesarstvo namreč deli usodo delovno intenzivnih panog, saj je delo slovenskega delavca vsako leto manj konkurenčno Kitajcem in drugim državam s poceni delovno silo. Dodatno pa je podjetja izčrpala še izrazito visoka obdavčitev dela (med najvišjimi v Evropi) in več kot 50 % apreciacija tolarja v zadnjih desetih letih (lesarji večino proizvodnje izvozimo, surovino pa imamo doma, zato drag tolar znižuje konkurenčnost panoge). Veliko problemov je tudi znotraj panoge, saj nizka izobrazbena struktura (več kot 50 % nekvalificiranih delavcev), tehnološka zaostalost, prenizka produktivnost in drugi dejavniki vplivajo na padanje lesarske konkurenčnosti.

V slovenskem lesarstvu segajo zametki razmišljanja o grozdenju nekako v leto 1998-1999, ko se je na pobudo takratnega ministra za znanost in tehnologijo ter GZS-Združenja lesarstva začeli oblikovati prvi obrisi ideje o organiziranju povezovalno-razvojne ustanove, katere glavni namen bi bil spodbujanje in podpora pri prenosu znanja v prakso, saj se je ugotavljalo, da podjetja potrebujejo močnejšo podporo pri doseganju višje konkurenčnosti.

V Sloveniji se je tako razvil le en industrijski grozd na področju lesarstva, ki deluje na celotnem področju države. Glavnina članov tega grozda (18 malih in srednjih podjetij, 16

večjih podjetij ter 6 ustanov) je koncentriranih v osrednjem in zahodnem delu Slovenije, kjer je tudi največja pogozdenost (surovinsko ozadje).

Glede na sam potek povezovanja v grozd lahko zaključimo, da je ideja grozdenja med slovenskimi lesarji naletela na plodna tla, saj je bil Lesarski grozd eden prvih grozdov v Sloveniji, hkrati pa njegovo članstvo še vedno narašča. Leta 2005 pa se je v Lesarski grozd vključilo tudi 5 gozdarskih podjetij, kar pomeni, da postaja Lesarski grozd neke vrste povezovalni element med lesarji in gozdarji kot naravnimi zavezniki v verigi predelave lesa. Uspešnost delovanja grozda, ki se izkazuje v preko 55 že izvedenih projektih z več kot 300 srečanji in 5.000 udeleženci ter 45 vključenimi strokovnjaki iz RR institucij, je evidentna tudi preko prepoznavnosti Lesarskega grozda v domačem in mednarodnem okolju, kjer se je že vključil v več mednarodnih razvojnih projektov ter povezav.

Podjetja člani grozda kot ključno oviro pri nadaljnjem razvoju grozda navajajo zgodovinsko pogojeno pomanjkanje zaupanja med člani grozda, še posebej na področju t.i. dejavnosti na konkurenčnem nivoju.

V grozdu sodelujejo zelo različna podjetja – po velikosti, uspešnosti, strategiji in poslovni kulturi. Dostikrat so si nekatera podjetja na določenih področjih ali trgih tudi medsebojni konkurenti. V takšnih okoliščinah se lahko nekateri člani okoristijo na račun drugih, kar še povečuje nezaupanje med sodelujočimi podjetji.

Povečevanje zaupanja je tako ena izmed temeljnih nalog grozdnega managementa. K izboljšanju zaupanja pomembno pripomorejo formalna in neformalna srečanja članov, intenzivna komunikacija znotraj grozda (posredno preko pisarne in neposredno med člani), vzpostavitev pravil igre (obnašanja) ter nekaj uspešno izvedenih skupnih razvojnih projektov, ki prinašajo pozitivne učinke za sodelujoče člane. Druge ovire pri grozdenju so še pomanjkanje virov (finančnih, človeških), državnega podpornega okolja, pomanjkanje organizacijskih in vodstvenih znanj ter neoprijemljivost (dolgoročnost) učinkov, ki so vidni šele na dolgi rok.

Na področju lokalnih podjetniških grozdov je sicer bilo identificiranih znatno število potencialnih grozdov oz. povezav, večina pa se jih ni formaliziralo, temveč delujejo v smislu prostega (poslovnega) interesa, brez formalnega vodje grozda/povezave. Do tega prihaja najverjetneje zaradi omejenih človeških in finančnih resursov, ki brez zunanje spodbude ne omogočajo bolj formaliziranega povezovanja.

Mala in srednje velika podjetja, med njimi tudi lesarska, so se v program lokalnega podjetniškega povezovanja vključevala predvsem s sledečimi nameni:

- inovativnost (kot povečanje sposobnosti za raziskave in razvoj),
- nove tehnologije (splošne zmožnosti za uvajanje novosti),
- pridobivanje ter izmenjava znanja in
- skupna prodaja (poleg trženja in promocije tudi skupno oblikovanje bolj kompleksnejših proizvodov/storitev).

Intenzivnost sodelovanja povezanih podjetij je bila največja na področju skupne promocije, na področju skupnega pristopa k izobraževanju in usposabljanju ter na razvojno-

raziskovalnem področju. Na podlagi ovrednotene jakosti učinkov oz. rezultatov podjetniškega povezovanja ugotovimo, da so podjetja uresničila dva od prioriternih treh namenov:

- izboljšala so medsebojno komunikacijo, s čimer je bil pospešen prenos znanj med njimi in
- oblikovala so kompleksnejše proizvode/storitve, kar se je vse skupaj potrdilo s pridobitvijo novih kupcev.

Podjetja se ne morejo pohvaliti, da so si z izvajanjem skupnih projektov podjetniških povezav olajšala dostop do tujih proizvodnih verig in mrež podjetij in da bi povezave zaznale omembe vredne učinke povečanega vlaganja v raziskave in razvoj, kar se je odrazilo tudi v tem, da podjetniških povezav niso najbolje izkoristili za izboljšanje dostopa do novih tehnologij oz. do tehnoloških znanj.

4 REZULTATI

4.1 RAZVOJ LESARKEGA GROZDA

4.1.1 Zgodovina nastanka Lesarskega grozda

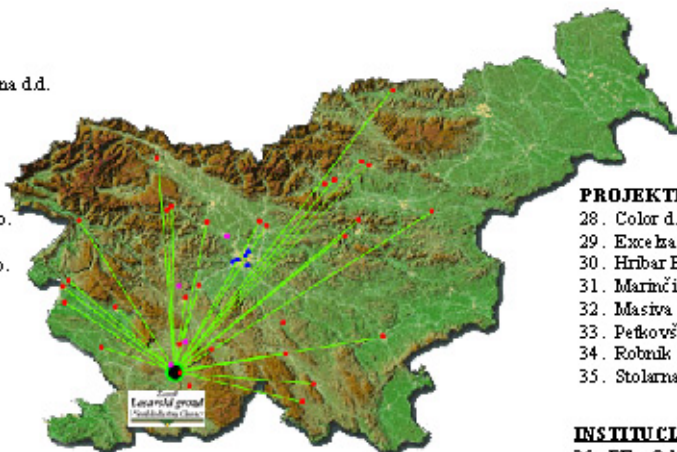
Začetek ustanavljanja sedanjega grozda sega v leto 1999, ko je dalo takratno Ministrstvo za znanost pobudo za ustanavljanje branžnih tehnoloških centrov v bližini največjih podjetij. 17 lesnih podjetij, GZS in SRD je takrat ustanovilo Razvojni center za lesarstvo (RCL), ki je bil predhodnik Lesarskega grozda.

Zaradi potreb podjetij po predvsem povezovalnih, organizacijskih in projektno managerskih storitvah je RCL začel svoje storitve prilagajati njihovim potrebam, za kar pa organiziranost v obliki tehnološkega centra ni bila najbolj primerna. V obdobju iskanja primerne rešitve, se je pojavila pobuda Ministrstva za gospodarstvo (MG) za ustanavljanje grozdov. Grozdi so bili najprimernejša oblika za povezovanje podjetij in ustanov, zato se je RCL prijavil na razpis MG in se dejavno vključil v drugo generacijo grozdov. Uspešno delovanje je leta 2004 narekovalo tudi uradno preimenovanje zavoda RCL v Lesarski grozd.

Lesarski grozd (LG) trenutno združuje tretjino slovenske lesnopredelovalne ter gozdarske panoge in najpomembnejše lesarske raziskovalne ter izobraževalne ustanove. Trenutno je v grozdu 27 podjetij s področja lesarstva, gozdarstva, energetike in kemične industrije, katera zaposlujejo okrog 9.000 ljudi, ter 5 najpomembnejših razvojno-raziskovalnih ustanov s področja lesarstva in gozdarstva (slika 11). Letni promet podjetij članov grozda je 500 mio EUR, delež izvoza pa znaša 54 %. V dejavnosti grozda pa se po načelu projektne organiziranosti vključuje tudi 8, večinoma malih in srednje velikih podjetij.

PODJETJA:

1. ALPLES d.d.
2. BOHOR d.o.o.
3. GLIN TIP Brest d.o.o.
4. Gorenje Notranja oprema d.d.
5. Gašper Trženje d.o.o.
6. Gonzaga-Pro d.o.o.
7. GG Postojna d.d.
8. GG Novo Mesto d.d.
9. Gozdarstvo Grča d.d.
10. HELIOS TBLUS d.o.o.
11. INLES d.d.
12. ISTRABENZES d.o.o.
13. JAVOR Pivka d.d.
14. JELOVICA d.d.
15. KLI Logatec d.d.
16. KRASOPREMA d.d.
17. LIKO Vrhnik d.d.
18. LIPA d.d.
19. LIP Bled d.d.
20. LIP Radomlje d.d.
21. PLP d.o.o.
22. Soško GG d.d.
23. Šnežnik d.d.
24. Mizar d.d.
25. SVEA d.d.
26. TP Trbovlje d.d.
27. Triis d.o.o.



PROJEKTI ČLANI:

28. Color d.o.o.
29. Excelza d.o.o.
30. Hribar Brezje d.o.o.
31. Marinčič d.o.o.
32. Masiva d.o.o.
33. Petkovšek d.o.o.
34. Robnik d.o.o.
35. Stolarna Dobrepočje d.d.

INSTITUCIJE:

36. EF – Oddelek za lesarstvo
37. Gozdarski inštitut Slovenije
38. Zavod za gradbeništvo
39. Zveza lesarjev Slovenije
40. GZS- Združenje lesarstva

Slika 11: Člani Lesarskega grozda in njihova geografska lociranost

4.1.2 Koncept delovanja Lesarskega grozda

Poslanstvo Lesarskega grozda je opraviti vlogo pospeševalca povezovanja in spodbujevalca procesa gradnje konkurenčnosti podjetij na osnovi znanja.

Najpomembnejša naloga Lesarskega grozda je poiskati odgovor na vprašanje, kako zagotoviti dolgoročno uspešno in stabilno poslovanje podjetij članic grozda (Vidovič, 2004).

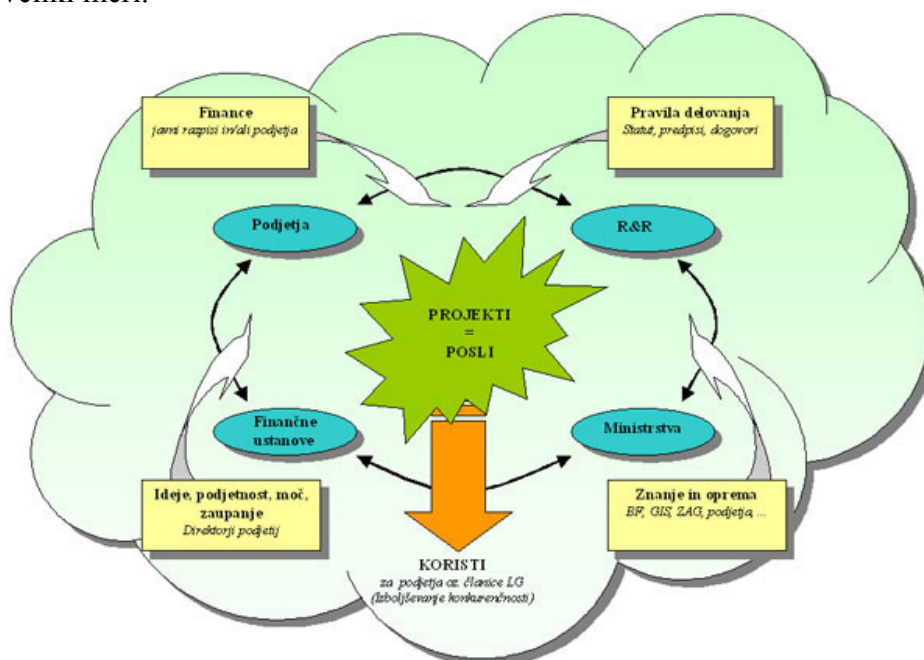
Celoten proces grozdenja je usmerjen k zorenju v sodobno poslovno okolje, kjer bodo najboljši direktorji in raziskovalci s timskim delom iskali najprimernejše rešitve za izboljšanje konkurenčnosti in jih preko skupnih projektov tudi izpeljali (slika 12).

Vodilno vlogo v grozdu imajo direktorji podjetij, ki določajo strategijo grozda, usmeritve in projekte grozda s skupnim ciljem - to je izboljševanje konkurenčnosti. Osnova delovanja grozda je podjetnost, s katero tudi grozdna pisarna išče največje koristi za člane grozda ob istočasni krepitvi grozdne infrastrukture. Glavni cilj grozda je tako doseganje neposrednih in posrednih koristi članov grozda. V Lesarskem grozdu so najpomembnejše vrednote proaktivnost, inovativnost in korektnost sodelovanja (zaupanje), pa tudi kakovost opravljenih storitev v obljubljenih rokih.

Veliko dejavnosti je bilo predvsem na začetku namenjenih medsebojnemu spoznavanju in povečevanju medsebojnega zaupanja. Naslednji korak je bil postavitve skupne strategije in infrastrukture, potrebne za delovanje grozda. Temu je sledilo sodelovanje na skupnih predkonkurenčnih projektih na področju prilagajanja okoljevarstvenim zahtevam in

doseganja standardov kakovosti v skladu z zahtevami EU. Naslednji korak bo krepitev sodelovanja na področju razvoja, inovativnosti ter internacionalizacije.

Najbolj kritični element za uspešnost razvoja grozda je vsekakor uspešnost pri pridobivanju zunanjih virov sredstev za delovanje grozda in financiranje projektov, saj nizka razvojna akumulacija lesarsko-gozdarskih podjetij ne omogoča lastnega financiranja v dovolj veliki meri.



Slika 12: Koncept delovanja grozda

4.1.3 Področja delovanja Lesarskega grozda

Sodobno globalno tržišče zahteva od lesarskih podjetij številne radikalne spremembe. Najbolj nujen je odločen prehod iz konkurenčnosti, ki temelji na poceni delu, h konkurenčnosti temelječi na znanju, saj lesarji ne morejo več konkurirati nerazvitim državam s poceni delom. Zahtevnejši izdelki, zahtevnejše tehnologije, sodobne organizacijske rešitve, sodobno oblikovanje izdelkov, storitve z visoko dodano vrednostjo, višja raven usposobljenosti zaposlenih, inovativnost in podjetnost so le nekatere izmed usmeritev, potrebnih za prestrukturiranje podjetij. Ohranitev zdravih jeder ter odpiranje novih delovnih mest je še posebno pomembno v manj razvitih regijah, kjer je lesno predelovalna industrija ena izmed najpomembnejših gospodarskih dejavnosti. V Lesarskem grozdu je podpora izvedbi tega procesa namenjena osrednja pozornost.

Glavnina dejavnosti Lesarskega grozda je tako usmerjenih v krepitev prenosa znanja med razvojno-raziskovalno sfero in podjetji, krepitev razvojnih jeder v podjetjih, krepitev grozdne infrastrukture, internacionalizaciji, inovativnosti ter projektne managementu za skupine podjetij.

4.1.3.1 Oživljanje razvojnih jeder

Za uresničevanje zgoraj navedenih smernic Lesarski grozd izvaja številne dejavnosti. Tako nudi podporo pri oživljanju razvojnih jeder v podjetjih, ki so bila v preteklem desetletju zdesetkana. Uspešnost se najbolj pokaže v številu evidentiranih raziskovalcev in drugih strokovnjakov pri Agenciji za raziskovalno delavnost, katerih število je v letu 2006 preseglo številko 330 (slika 13).



Slika 13: Rast števila evidentiranih raziskovalcev iz podjetij članic Lesarskega grozda

4.1.3.2 Povezanost z univerzo

Lesarski grozd vlaga velike napore tudi v preseganje dolgoletne negativne ločenosti javnih raziskovalnih ustanov od proizvodnih problemov. Z izvajanjem konkretnih projektov, ki temeljijo na konkretnih potrebah podjetij, Lesarski grozd načrtno krepi sodelovanje med podjetji in razvojno-raziskovalno-izobraževalnimi ustanovami. V projektno delo se je do sedaj tako vključilo že preko 45 raziskovalcev iz raziskovalno-izobraževalnih ustanov, sodelovanje pa je v pospešeni rasti. Večina tovrstnih projektov je tako imenovane nadkonkurenčne narave, na različnih področjih, kot so:

- Zmanjševanje emisij hlapnih organskih topil.
- Zmanjševanje emisij CO₂ – posodobitev kurilnih naprav.
- Oznaka CE za stavbno pohištvo.
- Sistemi varovanja okolja po standardu ISO 14001.
- Sistemi varstva in zdravja pri delu po standardu OHSAS.
- Certifikati sledenja izvora lesa.
- Usposabljanje.
- Informacijski sistemi in optimizacija proizvodnje.
- Energetska učinkovitost podjetij.
- Tržne študije.

4.1.3.3 Usposabljanje zaposlenih

Ena izmed ključnih nalog, je dousposobitev zaposlenih in izboljšanje slabe izobrazbene strukture zaposlenih, saj lesarstvo zaposluje nad 50 % nekvalificirane delovne sile in le 9 % visoko kvalificirane. V ta namen je Lesarski grozd, skupaj z Zvezo lesarjev Slovenije razvil in uvedel v prakso potrebam podjetij prilagojen sistem za funkcionalno usposabljanje zaposlenih. Izvedenih je bilo več kot 20 usposabljanj, v katerih je do sedaj sodelovalo preko 500 udeležencev. Obseg usposabljanj je najbolj odvisen od pridobljenih subvencij, saj lesnopredelovalna podjetja ne morejo v dovolj velikem obsegu financirati niti nujno potrebnih usposabljanj. Zato se grozd najbolj trudi pridobiti dodatna sredstva za ta namen iz javnih razpisov.

4.1.3.4 Prijavljanje na razpise

Velike razvojne potrebe in pomanjkanje sredstev lesarje sili v iskanje dodatnih sredstev iz javnih razpisov tudi za razvoje in ekološke dejavnosti. V grozdu so se zato specializirali za pripravo vlog na javne razpise za skupine podjetij. Do sedaj so pripravili okrog dvajset vlog in doslej bili pri prijavljanju na javne razpise zelo uspešni.

4.1.3.5 Projektni management

Bistvo grozda je podjetništvo, ki se uresničuje preko projektov, zato so v Lesarskem grozdu zadnjih letih veliko vlagali v razvoj in krepitev podporne infrastrukture grozda. Tako lahko sedaj na visokem nivoju obvladujejo večje število projektov in nudijo dobre organizacijske, administrativne in finančno-računovodske storitve članom grozda.

Grozdna pisarna izvaja tudi več projektov istočasno »na ključ«, saj ima učinkovit postopek projektnega managementa od oblikovanja dispozicije projekta, priprave vlog na javne razpise do upravljanja izvedbe projekta. Posebej pomembno je, da je projektni management že usklajen z zahtevami EU, saj nam to omogoča učinkovito vključevanje v mednarodne projekte. Tako so do sedaj že pripravili preko 30 vlog na slovenske razpise za skupine podjetij ter pripravili oz. sodelovali pri pripravi 25 vlog na mednarodne razpise.

Od leta 2000 dalje je Lesarski grozd oz. prej RCL izvedel (nekaj od teh je še v izvajanju) okrog 55 projektov za skupine podjetij in za posamezna podjetja ter okrog 300 srečanj s okrog 4.500 udeleženci. Med temi projekti je tudi 5 mednarodnih projektov.

4.1.3.6 Mednarodno sodelovanje

Lesarski grozd uspešno vzpostavlja tudi povezave s sorodnimi grozdi in raziskovalnimi ustanovami iz sosednjih držav preko različnih srečanj in predvsem z vključevanjem v mednarodne projekte, subvencionirane s sredstvi EU (6. OP, Interreg, Leonardo da Vinci, Eureka ipd.). Preko vključevanja v mednarodne tokove na področju lesarstva nudi Lesarski

grozd članom možnost dostopa do novega znanja, evropskih sredstev in novih poslovnih priložnosti.

Tako na primer mednarodni ETI⁶ projekt z akronimom »Woodism« iz 6. OP, v katerem sodeluje 17 partnerjev iz 12 evropskih držav, omogoča spoznavanje potreb 1.500 malih in srednjih lesarskih in gozdarskih podjetij ter podporo pri vključevanju v mednarodne razvojne projekte.

4.1.3.7 Povezovanje in sodelovanje

Povezovanje in sodelovanje podjetij in ustanov znanja je najpomembnejši rezultat dosedanjega delovanja grozda. Za slovenske razmere je namreč dosežena visoka stopnja povezanosti in medsebojnega zaupanja med partnerji, kar se izraža v uspešnem skupnem delovanju. Prav to v grozd priteguje vedno nove člane in se kaže tudi v rasti obsega in zahtevnosti skupnih projektov.

Pomena tega mehkega dejavnika se v Lesarskem grozdu zelo dobro zavedajo, zato grozдна pisarna letno organizira od 40 do 60 različnih srečanj, ki omogočajo dobro delo na projektih, usposabljanje zaposlenih in utrjevanje medčloveških vezi.

Ker je Lesarski grozd na področju razvoja izredno odprt za sodelovanje in povezovanje, se je leta 2005 dejavno vključil tudi v oblikovanje Slovenske gozdno-lesne tehnološke platforme (SGLTP). Glavni cilj v prvi fazi delovanja SGLTP je bil povezati vse ključne razvojne akterje, katerih dejavnosti tangirajo na les kot osnovno surovino, ter pripraviti Strateški razvojni program (SRP), v katerem so predeljene ključne smernice razvoja do leta 2030.

V naslednji fazi razvoja SGLTP bo ključnega pomena oblikovanje operativnega programa implementacije SRP ter oblikovanje konkretnih projektov za pridobitje ustreznih domačih in Evropskih razvojnih sredstev ter realizacijo ciljev, opredeljenih v SRP.

V tej fazi se vidi tudi Lesarski grozd kot ena od že dokazanih povezovalnih ustanov v panogi svojo priložnost, da v največji meri prispeva k realizaciji teh ciljev.

Lahko povzamemo, da je povezovanje ena od ključnih smernic Lesarskega grozda, kar se izkazuje tudi v množstvu raznovrstni povezav, v katere je grozd vključen z namenom ustvarjanja priložnosti za pridobivanje informacij, sredstev in poslovnih priložnosti za člane grozda. Tako Lesarski grozd sodeluje na več različnih nivojih:

- Nacionalna mreža grozdov in tehnoloških mrež pri GZS,
- evropska ETI mreža WOODISM,
- evropska gozdarsko-lesarska mreža za vseživljensko učenje InnovaWood,

⁶ *Economic and Technological Intelligence project, so mednarodne skupine organizirane s strani Evropske komisije, ki s svojimi aktivnostmi lajšajo dostop malih in srednjih podjetij do projektov 6. in bodočega 7. okvirnega programa. Člani združenj so podporne organizacije, na nacionalni ali regionalni ravni, ter podjetja sama.*

- čezmejno povezovanje Slovenija-Hrvaška,
- regionalno povezovanje grozdov s področja gozdarstva in lesarstva v srednji in JV Evropi,
- regionalno povezovanje v Notranjsko-Kraški regiji,
- slovenska gozdno-lesno tehnološka platforma,
- slovenska gradbena tehnološka platforma,
- slovenska tehnološka platforma NaMat.

4.1.4 Izzivi Lesarskega grozda v prihodnje

Glede na padanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, vedno večjo nujnost povezovanja z RR ustanovami ter graditev konkurenčnosti na osnovi inovativnosti in znanja je pričakovati nadaljnjo državno podporo razvojnim prizadevanjem lesne panoge in dejavnostim grozdenja kot že uveljavljeni podporni infrastrukturi za izboljševanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva ter za preoblikovanje lesarstva v mogoče najbolj kritičnem obdobju doslej.

Dosedanji dosežki predstavljajo zelo solidno osnovo za še uspešnejše delo Lesarskega grozda v prihodnosti. Lesarski grozd je zgradil infrastrukturo in okolje, ki omogoča izvedbo različnih projektov, potrebnih za nujno potrebno prestrukturiranje lesarjev za doseganje konkurenčnosti na osnovi znanja. Ob ustreznem, tudi državnem sofinanciranju njegovih razvojnih prizadevanj, bo pomembnemu delu lesarjev podprl preoblikovanje v globalno konkurenčna podjetja.

Glede na sam potek povezovanja v grozd lahko zaključimo, da je ideja grozdenja med slovenskimi lesarji naletela na plodna tla, saj je bil Lesarski grozd eden prvih grozdov v Sloveniji, hkrati pa njegovo članstvo še vedno narašča.

Glavnina dejavnosti Lesarskega grozda je tako usmerjena v krepitev prenosa znanja med razvojno-raziskovalno sfero in podjetji, krepitev razvojnih jeter v podjetjih, krepitev grozdne infrastrukture, internacionalizaciji, inovativnosti ter projektne managementu za skupine podjetij. Za iskanje pravih rešitev za prebroditev krize in opredelitev konkurenčnih prednosti na globalnem trgu pa bo potrebna velika podjetnost, inovativnost in pogum.

5 RAZPRAVA IN SKLEPI

Povezovanje podjetij je obstajalo v različnih oblikah skozi celotno zgodovino človeštva. Združbe v sodobnem poslovnem okolju ne glede na velikost in cilj delovanja vedno težje pravočasno izvajajo potrebne spremembe. Prav tako podjetja vse težje dosegajo konkurenčne prednosti. Predvsem zaradi velike potrebe po koncentraciji posameznih vrst virov postaja oblikovanje mrežnih struktur zelo ustrezna rešitev.

V zadnjih desetletjih so grozdi pritegnili naraščajočo pozornost akademikov in oblikovalcev politik. V sedemdesetih in osemdesetih letih prejšnjega stoletja so grozdi utrdili svoj položaj na trgu tradicionalnih izdelkov (primer "Tretje Italije") in na trgu izdelkov visoke tehnologije (Silikonska dolina). V devetdesetih pa se je uveljavil pogled na grozde kot pomemben okvir za pospeševanje produktivnosti in inovativnosti podjetij.

Politika razvoja grozdov je v zadnjem desetletju postala pravi trend tako v svetu kot tudi EU, saj jo različno intenzivno uporabljajo bolj in manj razvite države. Grozdi so se namreč izkazali kot učinkovit vzvod povečevanja produktivnosti in kot mesto vodenja razvojnega dialoga na ravni države, regij pa tudi mest.

Nedvomno so t. i. mrežne povezave danes eden najbolj znanih organizacijskih konceptov. Prav tako lahko trdimo, da se bosta razširjenost in pomen mreženja podjetij v prihodnosti povečevala. V ospredje bo postavljeno medorganizacijsko povezovanje, ki bo dobilo drugačno obliko in razsežnost, kot ju poznamo danes.

Mrežo podjetij in institucij povezanih v grozdu, lahko opišemo kot skupno delo akterjev, ki imajo enake ali podobne cilje, niso povezani v hierarhični sistem in delujejo na podlagi zaupanja. Pri tem prihaja do skupnega sodelovanja in medsebojne konkurence. S povezovanjem si člani zagotavljajo potrebno znanje in lažji dostop do sodobnih tehnologij, združujejo pa se tudi viri in sredstva, ki dvigujejo konkurenčnost.

Grozdi večinoma izvajajo širok nabor aktivnosti, na primer razvoj dobaviteljskih verig, tržne raziskave, inkubatorji novih podjetij, pridobivanje novih tujih vlagateljev, usposabljanje managementa, skupni R&D projekti, spodbujanje inovativnosti, marketing regije, priprava tehničnih standardov ipd.

Glavni razlog za sodelovanje podjetij v grozdu je predvsem pridobivanje konkurenčnih prednosti, ki jih podjetja v grozdu pridobijo na podlagi: geografske koncentracije, zniževanja transakcijskih stroškov, hitrejšega prenosa sposobnosti in veščin med podjetji, pridobivanja novih znanj in zmanjševanja ovir ob vstopu na nove trge.

Celotni proces razvoja grozdov se skozi čas razvija in spreminja, zato ga je potrebno obravnavati dinamično kot proces učenja, v katerem proaktivno sodelujejo člani grozdov (podjetja in institucije), predstavniki akademske in raziskovalne sfere ter izvajalci različnih politik, ki imajo vpliv na grozde.

Za uspešno doseganje zastavljenih ciljev morajo biti grozdi projektno organizirani, ob čemer je treba upoštevati, da je grozd oblika mrežne združbe. Prilagodljiva projektna organizacija grozda je ena temeljnih zahtev za učinkovito upravljanje tako kompleksne mrežne združbe. Projektni management ima tako pomembno vlogo pri organizaciji grozda.

V globalizacijski dobi mora grozd izkazovati tudi veliko inovacijsko sposobnost t.i. inovativni grozdi. Zato mora grozd združevati projektni management za organizacijo mreže z načeli managementa znanja. Projektni managerji morajo tako obvladovati tehnološko kompleksnost projekta, izkazovati človeške veščine ter zbliževati veščine in energijo, potrebno za doseganje končnih rezultatov inovacijskih projektov.

Inovativni grozdi se v principu neprestano razvijajo, učeč se iz izkušenj in zmožnosti prilagajanja spreminjajočem se okolju. Grozdi so, v večini primerov, dobro pozicionirani v iskanju novih priložnosti v okviru sedanjih okvirjev ter sočasno kombinirajo svojo fleksibilnost z notranjimi močmi, stabilnostjo in občutkom za spremembe. Zavedati pa se moramo tudi, da pojem »inovativnega grozda« ni nujno povezan oz. rezerviran za visokotehnološko industrijo.

Čeprav grozdenje vsekakor omogoča krepitev konkurenčnosti in inoviranja, pa vsekakor ni imuno na nevarnosti in tveganja, ki lahko negativno vplivajo na konkurenčnost ter v skrajni meri privedejo do stagnacije in/ali do propada. Te so predvsem:

- *Ranljivost* - specializacija lahko povzroči ranljivost.
- *Učinka zapiranja vase* - pretirano zaupanje v lokalne povezave ter obstoječe znanje v kombinaciji z zanemarjanjem zunanjih povezav in pomanjkanjem predvidevanja lahko povzroči učinek zapiranja vase zaradi prevlade utečene prakse.
- *Pojav togosti* - toga obstoječa struktura povzroča ob pojavu tveganja oviro pri izvedbi potrebnih strukturnih prilagoditev.
- *Zmanjševanje konkurenčnega pritiska* - kooperacija lahko povzroči zmanjšanje konkurenčnega pritiska in posledično gonilne sile za inovacije
- *Sindrom samozadostnosti* - rast temelječa na uspehih iz preteklosti, lahko povzroči da grozd ne prepozna spreminjajočih se trendov.
- *Vgrajen propad* - ker uspešni grozdi generirajo višjo dodano vrednost, lahko okolica poskuša iztržiti višjo ceno svojega premoženja ter izključuje outsiderje.

Pri razvoju grozdov ima pomembno vlogo država, ki lahko preko oblikovanja in izvajanja ustreznih politik in ukrepov pomembno prispeva k ustvarjanju ugodnega okolja za nastanek in razvoj grozdov. Čeprav se je grozdenje v preteklosti večinoma začinjalo na pobudo privatnih podjetij ali celo posameznikov (npr. razvoj industrijskih distriktov v severni Italiji), pa želijo ravno zaradi pomena hkratnega tekmovanja in sodelovanja za razvoj določene lokalitete na razvoj grozdov vplivati tudi drugi akterji, predvsem vlade in druge javne institucije. Lahko rečemo, da ravno ukrepi (politike), ki spodbujajo grozdenje, predstavljajo osrednje oziroma sodobno orodje vodenja industrijske politike.

Začetki razmišljanja v smeri tovrstnih povezovanj podjetij v Sloveniji segajo v obdobje 1990-1996. Aktivneje pa je proces stekel po letu 1999, ko je Ministrstvo za gospodarstvo pričelo s izvajanjem aktivne politike povezovanja podjetij v grozde. Rezultati te aktivne politike kažejo, da je v Sloveniji leta 2004, po štirih letih sofinanciranja projektov razvoja

grozdov, obstajalo preko 29 »nacionalnih« grozdov vanje je bilo vključeno več kot 390 združb, ki zaposlujejo preko 60.000 ljudi, ter preko 20 lokalnih omrežij malih podjetij, med njimi tudi Lesarskega grozda.

Prek programa spodbujanja medpodjetniških povezav na lokalni ravni (poznanih bolj kot lokalni grozdi), ki ga za Ministrstvo za gospodarstvo izvajal Pospeševalni center za malo gospodarstvo, pa je bilo usposobljenih 69 koordinatorjev razvoja medpodjetniških povezav in podprtih 36 projektov medpodjetniškega povezovanja majhnih podjetij.

Kljub temu da od leta 2005 naprej država ni več aktivno podpirala nadaljnjega razvoja grozdov v Sloveniji, se jih večina še naprej uspešno razvija, kar kaže na močan interes članov grozdov. Večina grozdov iz prvih generacij se je tako že uspešno internacionalizirala, vzpostavila lastno infrastrukturo ter začela z izvajanjem zahtevnih projektov na svojih področjih.

Pomemben kazalec uspešnosti razvoja grozdov je tudi aktivna vključenost grozdov v oblikovanje večine slovenskih tehnoloških platform, ki pomenijo nekakšno predpripravo na črpanje sredstev iz prihodnjega 7.okvirnega programa EU.

V svetu se trenutno dogaja sprememba v konceptu odgovornosti za ekonomski razvoj ki so ga vodile vlade skozi svoje politike in spodbude. Novi model, ki se šele uveljavlja, pa govori o ekonomskem razvoju kot procesu v katerem sodelujejo vlada, podjetja, izobraževalno-razvojne ustanove ter ustanove za spodbujanje sodelovanja. V tej luči je potrebno razumeti in usmerjati delovanje in razvoj grozdov v prihodnje.

Tako kot drugod po Evropi in svetu, se je tudi v Sloveniji ter sosednjih državah razvilo več različnih grozdnih pobud na področju lesarstva.

V Italiji se je, na primer, razvila najstarejša znana oblika povezovanja podjetja – industrijski distrikti. Najbolj znan je primer »Manzanskega trikotnika«, v katerem se je in se še proizvede večina svetove produkcije stolov. V Avstriji grozdenje izredno močno podira država sama, saj je les obravnavan kot strateški material. Tudi na Madžarskem in v Hrvaški, so nastali oz pospešeno nastajajo grozdi na področju lesnopredelovalne industrije. V Sloveniji poleg Lesarskega grozda, ki pokriva področje celotne države, obstaja še vrsta lokalnih podjetniških grozdov (LPG), ki so večinoma nastali v programu PCMG »Promocija lokalnih podjetniških grozdov v Sloveniji«.

V slovenskem lesarstvu segajo zametki razmišljanja o grozdenju nekako v leto 1998-1999, ko se je na pobudo takratnega Ministra za znanost in tehnologijo ter GZS-Združenja lesarstva začeli oblikovati prvi obrisi ideje o organiziranju povezovalno-razvojne ustanove, katere glavni namen bi bil spodbujanje in podpora pri prenosu znanja v prakso, saj se je ugotavljalo, da podjetja potrebujejo močnejšo podporo pri doseganju višje konkurenčnosti.

Na začetku je bilo veliko dejavnosti namenjenih predvsem medsebojnemu spoznavanju in povečevanju medsebojnega zaupanja. Naslednji korak je bil postavitve skupne strategije in infrastrukture, potrebne za delovanje grozda. Temu je sledilo sodelovanje na skupnih

predkonkurenčnih projektih na področju prilagajanja okoljevarstvenim zahtevam in doseganja standardov kakovosti v skladu z zahtevami EU.

Podjetja člani grozda kot ključno oviro pri nadaljnjem razvoju grozda navajajo zgodovinsko pogojeno pomanjkanje zaupanja med člani grozda, še posebej na področju t.i. dejavnosti na konkurenčnem nivoju. Povečevanje zaupanja je tako ena izmed temeljnih nalog grozdnega managementa. Druge ovire pri še uspešnejšem grozdenju so tudi pomanjkanje virov (finančnih, človeških), državnega podpornega okolja, pomanjkanje organizacijskih in vodstvenih znanj ter neoprijemljivost (dolgoročnost) učinkov, ki so vidni šele na dolgi rok.

6 POVZETEK

Dejstvo je, da se bodo podjetja v prihodnjih desetletjih prisiljena tako ali drugače povezovati v različna omrežja (podpora, razvoj ...), da bodo lahko ostala konkurenčna na trgu. Na ta način bodo lažje povečevala konkurenčnost svoje glavne dejavnosti, vse podporne in pomožne dejavnosti pa bodo postopoma prehajale v outsourcing oz. bodo zaupane raznim podpornim mrežam.

Dejansko in »živo« potrebo slovenskih lesnopredelovalnih in gozdarskih podjetij po tovrstnem povezovanju, ki lahko koristi predvsem pri dolgoročnem dvigu konkurenčnosti, potrjuje neprestano naraščajoče število članov grozda ter dosednji obseg izvedenih projektov, v katere se aktivno vključujejo tako razvojni kadri iz podjetij kot tudi iz razvojnih ustanov ter delujoča podporna infrastruktura grozdne pisarne.

Med dejavnike, ki zavirajo še večjo uspešnost grozdenja lahko izpostavimo predvsem trenutno vsesplošno stanje lesnopredelovalne panoge, ki se nahaja v izredno globoki krizi. Globalizacijski pritiski ter premajhna izkoriščenost obstoječih kapacitet se kažejo v premajhni akumulaciji, ki otežuje izvedbo razvojnega preboja. V teh razmerah se podjetja usmerjajo večinoma v dejavnosti kriznega managementa in manj v razvoj, kar posledično vpliva na manjšo stopnjo sodelovanja in povezovanja znotraj panoge.

Deloma je na uspešnost dosedanjega razvoja grozda vplivala tudi sprememba državne politike na področju razvoja grozdenja. Ta sprememba je namreč upočasnila razvoj ter ga usmerila predvsem v »tržne« dejavnosti, katere so v interesu članov grozda. Za dolgoročni razvoj grozda to ni ravno ni najbolje, saj se grozd tako oddaljuje od doseganja cilja dolgoročnega povečevanja konkurenčnosti članov.

Ravno iz teh razlogov izhaja tudi glavna pomanjkljivost do sedanjega delovanja grozda. Čeprav bi dejavnosti morale biti usmerjene pretežno v povečevanje konkurenčnosti, so do sedaj večinoma ostale na t.im. predkonkurenčnem nivoju.

Po drugi strani se je grozd izkazal za uspešno orodje povezovanja v panogi, kar dokazujejo izvedene povezovalne dejavnosti med strokovnjaki iz podjetij, kakor tudi med podjetji ter razvojno raziskovalnimi institucijami.

Tudi na področju internacionalizacije, se je grozd izkazal kot uspešen. Grozdi so namreč v pomemben dejavnik razvoja v večini evropskih držav, vse večjo vlogo pa pridobivajo tudi na področju JV Evrope. Z vključevanjem grozda v mednarodne povezave, nudi podjetjem pomembno podporo pri vključevanju v mednarodne razvojne projekte, pri prenosu znanja v podjetja ter deluje kot posrednik pri vzpostavljanju novih poslovnih povezav.

Tudi znotraj lesnopredelovalne panoge lahko grozd najde svojo vlogo pri večanju konkurenčnosti podjetij predvsem s povezovanjem razvojnih akterjev ter s projektnim managementom razvojnih projektov.

Nadaljnji razvoj grozda bi moral biti usmerjen predvsem v smeri krepitve sodelovanja na področju razvoja, inovativnosti ter internacionalizacije, saj bo le tako uresničeval svoje poslanstvo. Te smernice potrjujejo tudi številne raziskave na področju grozdenja pa tudi primeri razvoja primerljivih grozdov.

Glede na zbrane podatke in raziskave, lahko sklepamo, da so, na področju razvoja grozdov v Sloveniji pred nami še velike razvojne možnosti.

Uresničenje teh je v veliki meri odvisno predvsem od nekaterih ključnih dejavnikov, kot so jasna državna politika do tega področja, transparentna določitev strateških ciljev v panogah, kjer se razvija grozde, ustvarjanja pozitivnega okolja do procesa grozdenja med poslovnimi subjekti, katerim je grozdenje pravzaprav namenjeno, ter še nekaterih drugih.

Predvsem se je potrebno zavedati dejstva, da je grozdenje pravzaprav lahko učinkovito orodje države za doseganje dolgoročnih (strateških) ciljev v določeni panogi ali regiji, ne pa toliko za doseganje kratkoročnih (komercialnih) ciljev podjetij.

7 VIRI

1. Asheim B. 1996. Industrial Districts as "Learning Regions": a Condition for Prosperity. *European Planning Studies*, 4: 379-400.
2. Amin A., Cohendet P. 1999. Learning and Adaptation in Decentralised Business Networks. *Environment and Planning D: Society and Space* 17: 87-104
3. Andersson T., Hansson E., Schwaag-Serger S., Sörvik J. 2004. The Cluster Policies Whitebook. Malmö, IKED: 266 str.
4. Baruca R. 2003. Grozdi podjetij kot oblika razvojnega povezovanja. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 46 str
5. Bergmann S. 2003. Industriedistrikte in der Provinz Pordenone – Netzerkbildung von KMUs im peripheren Grenzraum. Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung 222. Bayreuth., Universität Bayreuth
6. Becattini G. 1990. The Re-emergence of Small Enterprises in Italy: Sengenberger et al. The Reemergence of Small Enterprises: Industrial Restructuring in Industrialised Countries, ILO, Geneva.
7. Dermastia M. 2002. Country Case Study on Local Clusters in Slovenia. Ljubljana, Ministry for Economy
8. Dermastia M., Križnič A. 2000. Spodbujanje povezovanja podjetij, specializacij v proizvodnih verigah in skupnega razvoja mednarodnih trgov po sistemu grozda: Zaključno poročilo. Ljubljana, Iteo: 249 str.
9. Dermastia M. 2004. Politika grozdov – pristop k razvoju grozdov v Sloveniji 1999–2004. Projektna mreža Slovenije, 7, 3:4-9
10. EC - DG Enterprise. 2002. Final report of the expert group on Enterprise Clusters and Networks.
http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures
11. EC 2005. Mapping and analysis of innovation clusters in Europe - Towards a consistent approach: EC Infoday, 24. Oktober 2005
12. EC 2005. Kohezijska politika za podporo rasti in novim delovnim mestom: Strateške smernice Skupnosti, 2007–2013
13. EC 2006. Global Monitoring for Environment and Security Conference in Graz: The Graz Dialogue "A Market for GMES in Europe and its Regions"
14. Fulder T. in sod. 2004. Mrežne organizacije – novi viri konkurenčne prednosti. Ljubljana, Fakulteta za strojništvo: 125-135
15. Harrison B., Glasmeier A. 1997. Response: Why Business Alone Won't Redevelop the Inner City: a Friendly Critique of Michael Porter's Approach to Urban Revitalization. *Economic Development Quarterly* 11, 1: 28-38

16. Jaklič J., Cotič Svetina A., Zagoršek H. 2004. Zaključno poročilo: Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji v obdobju 2001 – 2003. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta: 62 str.
17. Kantor Moss R. 1995. World Class. New York, Simon & Schuster, 416 str.
18. Keegan A., Turner R. J. 2002. The management of innovation in project-based firms. Long Range Planning, 35: 367-388
19. Kenny J. 2003. Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context. Project Management Journal, 3: 43-53
20. Ketels C. 2003. European Clusters to appear in: Structural Change in Europe 3 – Innovative City and Business Regions.
21. Ketels C., Lindqvist G., Sölvell Ö. 2006. Cluster Initiatives in Developing and Transition Economies.
<http://www.cluster-research.org/devtra.htm>
22. Kovač J., Semolič B. 2004. Mrežne organizacije in projektni management; Projektna mreža Slovenije, 7. 3: 19-24
23. Krošlin T., Rus M. 2003. The Challenges of Cluster Development into Regional Innovation Systems in Slovenia, Slovenian Entrepreneurship Observatory 2003: 29-34.
http://epfip.uni-mb.si/publica/rreport/Obs2003_eng.pdf
24. Lindqvist G., Ketels C., Sölvell Ö., Lewis S., Bager E., Cooper. J. 2005. The Global Cluster Initiative Survey (GCIS), USAID
25. McDermott C., O'Connor G. C. 2002. Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. The Journal of Product Innovation Management, 19: 424-438
26. McDonald F., Belussi F. 2002. Project West-East ID, 5th FP, Industrial Districts: A state of the Art review
27. Medved R. 2004. Oblikovanje lokalnih podjetniških grozdov v Sloveniji. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 94 str.
28. Mešl M. 2001. Cluster policy as an aspect of pro-active industrial policy in Slovenia. V: Small Enterprise Development in South-East Europe. Policies for sustainable growth. Bartlett W., Bateman M., Vehovec M. (ed.) Boston, Kluwer: 193-202
29. Ministrstvo za gospodarstvo RS. 2001. Program ukrepov za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti za obdobje 2002-2006
30. Möhring J. 2005. Business Clusters - Promoting enterprise in Central and Eastern Europe. Paris, OECD LEED Programme: 241 str.
31. Munih T. 2002. Značilnosti finskih, evropskih in potencialnih slovenskih grozdov gozdarstva ter ostalih industrij. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 45 str.
32. Nared J. 2005. Geografski vidiki mreženja podjetij v Sloveniji, Geografski vestnik,

77, 2: 45-57

33. Nelson R., Rosenberg N. 1993. Technical Innovation and National Systems: Nelson, R. (ed.), National Innovation Systems: A Comparative Analysis. Oxford University Press, Oxford.
34. OECD Proceedings 1998. Boosting Innovation: The Cluster Approach. Paris, OECD: 427 str.
35. Oghlian N. 2003. Report on European seminar on Cluster policy. EC seminar Copenhagen. : 12 str.
36. Palčič I. 2004. Projektni management za večjo inovativnost v industrijskem grozdu, Projektna mreža Slovenije, 7, 3: 25-29
37. Petrin T, Vahčič A., Best M. 1990. Graditev mreže vertikalno in horizontalno povezanih enot drobnega gospodarstva v skladu z zahtevami nove konkurence. Ekonomska fakulteta, Raziskovalni center. 68 str.
38. PCMG 2004. Podjetniške povezave mikro in malih podjetij na lokalni ravni. <http://www.pcmg.si/upload/files/PodjetniskePovezavePrirocnik.pdf>
39. PCMG. 2004. Različni pristopi k povezovanju mikro in malih podjetij in primeri dobrih praks v nekaterih evropskih državah. <http://www.pcmg.si/upload/files/PodjetniskePovezaveRazlicniPristopi.pdf>
40. Piore M.J., Sabel C.F. 1984. The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity. Basic Books, New York.
41. Porter M. E. 1998. Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review; 76, 6: 77-90
42. Porter M. E. 1990. The Competitive Advantage of Nations. London, Macmillan, 896 str.
43. Porter M. E. 2003. The Economic Performance of Regions. V: Measuring the Role of Clusters: The Competitiveness Institute – Annual Meeting, Gothenburg
44. Porter M. E. 2001. Clusters of Innovation: Regional Foundations of U.S. Competitiveness. Council on Competitiveness, Washington.
45. Portes A., Landolt P. 1996. The Downside of Social Capital. The American Prospect, 26: 18-21
46. Pyke F., Sengenberger W., Becattini G. 1990. Industrial Districts and Inter-Firm Co-Operation in Italy. International Labour Office, Geneva.
47. Ratajec P., Križnič A. 2005. Evalvacija programa "Promocija podjetniških povezav mikro in malih podjetij na lokalni ravni« v obdobju 2002 – 2004". Ljubljana, Inštitut za konkurenco in sodelovanje: 6 str.
48. Rebernik M., Dermastia M, Krošlin T. 2003. Cluster initiatives, a firm foundation and entrepreneurship in Slovenia. IPMMP. <http://epfip.uni-mb.si/publica/ppt/Clusters2003.pdf>

49. Rosenfeld S. A. 2002. Creating Smart Systems - A guide to cluster strategies in less favoured regions-European Union-Regional Innovation Strategies, Regional Technology Strategies. Carrboro, Regional technology strategies: 36 str.
50. Scherer R., Strauf S. 2005. Clustering: A Successful Tool for Regional Development?
http://www.alexandria.unisg.ch/Publikationen/Person/S/Simone_Strauf/21654
51. Semolič B. 2004. Mrežne organizacije, poslovni grozdi, projekti; Projektna mreža Slovenije, 7, 3: 30, 39-52
52. Sheasley W. D. 1999. Leading the technology development process. Research Technology Management, 32, 3: 49-55
53. Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels C. 2003. The Cluster Initiative Greenbook. Stockholm: 94 str.
54. Storper M., Harrison B. 1991. Flexibility, hierarchy and regional development: the changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s'. Research Policy, 20: 407-422
55. Swann P., Preverzer M., Stout D. 1998. The Dynamics of Industrial Clustering: International Comparisons in Computing and Biotechnology. Oxford, Oxford University Press: 358 str.
56. Tomala F., Senechal O. 2004. Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view. International Journal of Project Management, 22: 281-287
57. Tsagdis D., Borrás S., Ahedo M., Röhl U., Ruggiera S., Giannini D. 2005. Policies supporting Clusters' development and integration in the enlarged EU. WEID Project, FP5: 266 str.
58. Vidovič S. 2004. Oblikovanje poslovne strategije Lesarskega grozda. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 92 str
59. von Hippel E. 1994. "Sticky information" and the locus of problem solving: Implications for innovation. Management Science, 40, 4: 429-39
60. Zbasu T. 2003. Pomen poslovnih grozdov za pridobivanje konkurenčnih prednosti regije oziroma nacionalnih gospodarstev. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: 103 str.
61. Williamson O. 1985. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational contracting. London, Macmillan: 288 str.
62. IESBM 2006. Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, <http://epfip.uni-mb.si> (01.09.2006)
63. GCIS 2006. The Global Cluster Initiative Survey (GCIS), <http://www.cluster-research.org/> (01.09.2006)
64. Drvni klaster zapadne Hrvatske. 2006. <http://www.wood-cluster.com> (01.09.2006)
65. Grozd "Krošnja". 2006.

- <http://www.kocevje.si/grozd/> (01.09.2006)
66. Holzcluster Österreich. 2006.
<http://www.holz-cluster.at/> (01.09.2006)
67. Holzcluster Niederösterreich. 2006
<http://www.holzcluster-noe.at> (01.09.2006)
68. Holzcluster Steiermark. 2006.
<http://www.holzcluster-steiermark.at/> (01.09.2006)
69. Holzcluster Salzburg. 2006.
<http://www.holzcluster.at> (01.09.2006)
70. Italian Industrial Districts. 2006.
<http://www.distretti.org> (01.09.2006)
71. Lesarski grozd. 2006.
<http://grozd.sloles.com> (01.09.2006)
72. PANFA 2006. Pannon Wood and Furniture Cluster.
<http://www.panfa.hu> (01.09.2006)
73. PCMG 2006. Projekt »PRIMe«.
<http://prime.pcmg.si> (01.09.2006)
74. PMD-Holding 2006. Grozd lesne gradnje
<http://www.pmd-holding.si> (01.09.2006)
75. ProHolz 2006.
<http://www.proholz.at> (01.09.2006)
76. TCI 2006. The Competitiveness Institute
<http://www.competitiveness.org/> (01.09.2006)

ZAHVALA

Hvala moji družini, ki mi je stala ob strani, bila z mano potrpežljiva in mi pomagala.

Prisrčno se zahvaljujem prijatelju Marjanu in Zlatku za vzpodbudo in pomoč pri nadaljevanju izrednega, visokošolskega strokovnega študija lesarstva.

Hvala mentorju doc. dr. Leonu Oblaku in recezentu doc. dr. Jožetu Kropivšku za strokovno pomoč in podporo pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala Igorju Milavcu, direktorju Zavoda Lesarski grozd, za ponujeno priložnost in podporo pri opravljanju študija.

Hvala tudi Sanji Pirc za lektoriranje diplomske naloge ter Flori Otoničar za pomoč pri prevodu povzetka v angleščino.

UNIVERZA V LJUBLJANI
BIOTEHNIŠKA FAKULTETA
ODDELEK ZA LESARSTVO

Bernard LIKAR

**POSLOVNO POVEZOVANJE V LESARSTVU Z
VIDIKA RAZVOJA GROZDOV**

DIPLOMSKO DELO

Visokošolski strokovni študij

Ljubljana, 2006