

Lesarski grozd

avtor **Mirko TRATNIK**, Biotehniška fakulteta, Oddelek za lesarstvo

Ključni dejavniki (ne)konkurenčnosti slovenskega lesarstva so predvsem: nizka produktivnost, visoki vhodni stroški, visoke zaloge in zadolženost ter neučinkovito neposredno trženje ter izvoz. V lesni industriji se je sicer močno znižalo število zaposlenih, kar ob drugih nespremenjenih pogojih lahko zvišuje produktivnost, vendar pa se je hkrati izredno znižalo tudi število tehničnih strokovnjakov (lesarskih in drugih poklicev) tako, da večina lesarskih podjetij nima več lastnih razvojno raziskovalnih oddelkov, kar seveda močno omejuje njihove razvojne možnosti. V slovenskih lesnoindustrijskih podjetjih prevladujejo tradicionalne organizacijske oblike, ki pa so v današnjem dinamično spreminjajočem se okolju premalo učinkovite. Globalizacija sili podjetja v specializacijo, s poudarkom na tista poslovna področja, kjer jim posebno znanje, veščine in sredstva omogočajo učinkovito pospeševanje konkurenčnosti. Do kosti okleščena (vitka) podjetja s t.i. *zunanjim opravljanjem dejavnosti* (angl. outsourcing) prepuščajo določene dejavnosti, ki so jih prej opravljala sama, zunanjim izvajalcem, saj se le na ta način lahko bolj posvečajo tistim dejavnostim, ki jih znajo opravljati najbolje, z nižjimi stroški. Pri tem se zastavlja več strateških vprašanj, kot: Kako določiti tiste dejavnosti, ki jih

podjetje namerava izločiti v zunanje opravljanje in kdaj naj jih izloči? Dejavniki uspeha v sodobnem svetu so poleg znanja tudi sposobnost povezovanja in sodelovanja z istovrstnimi podjetji (konkurenti), dobavitelji, kupci, univerzami, razvojnimi inštituti ob visoki motiviranosti za skupni uspeh.



V svetu so razvili nov organizacijski pristop: *mrežno (zunanjo) organizacijo*. *Modularno mrežno organizacijo* tvori centralno podjetje (koordinator) z omrežjem zunanjih izvajalcev (specialistov). *Navidezna mrežna organizacija* pa predstavlja nadgradnjo modularne mrežne organizacije. Gre za mrežo samostojnih podjetij, ki so med seboj povezana z orodji sodobne informacijske tehnologije, z namenom,

da bi lahko med seboj izmenjavala znanje, izkušnje, veščine (spretnosti) in da bi bil omogočen dostop do trgov vsakega, v mrežo vključenega podjetja.

O *grozdu* (angl. cluster) pa govorimo takrat, ko se v multisektorsko mrežo povezujejo neenaka (različna) in med seboj komplementarna podjetja, ki so v verigi vrednosti specializirana okrog baze znanja. V (*razvojnih*) *grozdih* gre torej za geografsko koncentracijo neformalno povezanih podjetij, dobaviteljev, ponudnikov različnih storitev, podjetij iz sorodnih dejavnosti in institucij določenega področja. Grozdi se od horizontalnih ali sektorskih omrežij, v katerih podjetja delujejo praviloma na istih trgih končnih izdelkov, pripadajo isti industrijski skupini

(panogi) ter lahko tesno sodelujejo na razvojno raziskovalnem področju, pri trženju izdelkov, pri skupni nabavi ipd., razlikujejo v tem, da predstavljajo multisektorska omrežja "neenakih" oziroma "raznorodnih podjetij" (navidezna mrežna organizacija). Podjetja, ki so "združena" v okviru ene same dejavnosti, panoge (kakršna je npr. lesarstvo) izvirajo iz istih strateških skupin, proizvajajo panožno ozek asortiment izdelkov, so eden drugemu neposredni ali pa posredni konkurenti, sodelovanje med njimi je včasih zelo oteženo, odnos z državo pa je ponavadi omejen predvsem na dogovore o subvencijah, kvotah, zaščiti in omejevanju konkurence.

Katere so torej prednosti podjetja, združenega v grozd, v primerjavi s panožnim združevanjem? Prednost grozda naj bi bila v *pričakovani sinergiji* med povezanimi podjetji, kar pomeni, da je (mora biti) moč grozda večja od vsote posameznih delov (podjetij), ki ga tvorijo. Koristi sinergetskih učinkov pa morajo biti deležni vsi člani grozda.

Lesarski grozd

Inštitut za strateške študije v Ljubljani je novembra 2000 objavil študijo z naslovom: *Razvojno okolje in motivacijski ukrepi za pospešeno oblikovanje grozdov in revitalizacijo slovenskega gospodarstva*. Avtorja sta L. Sočan in M. Gliha. Avtorja ugotavljata, da so oblike medsebojnega povezovanja razvojnih udeležencev v grozde (clustre) v posameznih državah EU izhajale iz za vsako državo značilnih kulturno-socialnih izhodišč in že uveljavljenih odnosov med gospodarsko in javno znanstveno sfero ter z vlogo države. Zaradi tega sodita, da "ni moč podati enotnega predpisa ali recepture za upravljalško uveljavitev razvojnega grozda". Prvi pogoji za oblikovanje razvojnih grozdov pa naj bi bili naslednji:

1. Podjetja morajo imeti dejanski interes za razvojno povezovanje.
2. Podjetja morajo z lastnimi razvojnimi vizijami planirati lasten podjetniški razvoj in imeti razviden trenutni in pričakovani razvojni gospodarski položaj. Medsebojno sodelovanje z drugimi podjetji pri posameznih razvojnih, tehnoloških in poslovnih nalogah jim je pri tem v pomoč za potrjevanje ali dopolnjevanje lastnih razvojnih vizij.
3. Sodelujoča podjetja morajo skupaj dosegati "kritično maso" različnega znanja, poslovni obseg pa mora dosegati tržno značilnost, izdelki morajo postati tudi zaradi sodelovanja v razvojnem grozdu tržno markantni, lahko tudi z blagovno znamko.

Gospodarska zbornica Slovenije, Združenje lesarstva, je oktobra leta 2000 dala pobudo za izdelavo študije za "preučitev možnosti iniciacije razvoja grozdov (clustrov) za področje slovenskega lesarstva". M. Dermastia in M.

Tratnik sta predlagala, da se raziskava izvede v naslednji korakih (fazah):

- Na osnovi sinteze obstoječih študij in analize objektivnih in perceptivskih podatkov opredeliti možno strukturo lesarskega grozda.
- Identifikacija potencialnih nosilcev razvoja grozda in opredelitev njihovih skupnih interesov.
- Izdelava predloga modela uvajanja lesarskega grozda.

Raziskava ni bila vključena v raziskovalni program GZS.

Iz gradiva *Lesarski grozd – Oblikovanje strategije lesarskega grozda*, ki ga je pripravil Razvojni center za lesarstvo (RCL) septembra leta 2002, je razvidno, da naj lesarski grozdi:

1. omogočijo podjetnikom nove poslovne priložnosti,
2. organizirajo podporno okolje in opravljajo skupne naloge,
3. omogočijo učinkovito vključitev raziskovalcev v industrijske projekte,
4. sodelujejo pri vzpostavljanju in delovanju sistema organizacij (infrastruktura), ki bo omogočal prenos sredstev iz EU v slovensko gospodarstvo in
5. pripomorejo pri ustvarjanju vzdušja in pogojev za izpeljavo poslovnih projektov.

Pri tem pa se od managementa (podjetnikov) v lesarski grozd vključenih podjetij pričakuje, "... da bodo ambiciozno in hkrati realno zastavili posle, za katere bodo opredelili kvantificirane cilje, ki jih bodo v toku izvedbe projekta tudi dosegli. Te posle morajo več kot polovico pokriti iz svojih virov". Na treh vabljenih srečanjih zainteresiranih članov lesarskega grozda, na t. i. delavnicah, ki so bile 18., 19. in 21. novembra letos, ki jih je na

Gozdarskem inštitutu v Ljubljani organiziral RCL, so bili predstavljeni naslednji osnutki delnih projektov v okviru projekta lesarski grozd:

1. organiziranje podpornega sistema lesarskega grozda za informiranje,
2. organiziranje podpornega sistema lesarskega grozda za usposabljanje,
3. organiziranje podpornega sistema lesarskega grozda za skupni nastop na trgu,
4. skupna nabava.
5. razvoj specializiranega informacijskega sistema za podporo poslovanja v lesnih podjetjih.

Delavnic se je udeležilo zanemarljivo majhno število predstavnikov lesarskih podjetij in podpornih institucij (iz raziskovalno-pedagoške sfere), predstavnikov iz komplementarnih podjetij (trgovina, dobavitelji) pa sploh ni bilo. Če v grozdu, ki ga šele načrtujemo, že na samem začetku ne moremo jasno identificirati potencialnih nosilnih podjetij, sodelujočih podjetij in ključnih podpornih institucij, projekt ne bo uspel.

V razmislek

Zaradi tega predlagam, da koordinator raziskovalnega projekta Razvojni center za lesarstvo (RCL) izvede temeljito *podrobno analizo* prednosti, pomanjkljivosti, pričakovanih neposrednih in posrednih koristi, tveganj in stroškov (sredstev za izvedbo raziskave) v zvezi z ustanavljanjem oziroma raziskavo lesarskega grozda. V to analizo je potrebno pritegniti vodilni management (odločevalce) lesnoindustrijskih in komplementarnih podjetij (zunaj lesne panoge) in ključnih podpornih institucij. Začetno zaupanje, da gre za koristno stvar, je vredno dodatnih naporov in sredstev. □