

Razvoj proizvodnih sposobnosti in učinkovitost izvajanja projektov v industrijskih grozdih

Mag. Tatjana Fulder, dr. Iztok Palčič, dr. Andrej Polajnar
Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo, Laboratorij za načrtovanje proizvodnih sistemov
e-pošta: tatjana.fulder@uni-mb.si, iztok.palcic@uni-mb.si, andrej.polajnar@uni-mb.si

Povzetek

Prispevek obravnava razvoj proizvodnih sposobnosti v industrijskih grozdih, ki smo ga obravnavali z vidika projektov. Opazovani proces smo razdelili na tri stopnje in opredelili, kateri projekti so značilni za posamezno obdobje. Te projekte smo razdelili na razvoj in rast grozda, pri čemer smo želeli poudariti pomembnost nenehnega razvoja sposobnosti, katerih posledica je lažje izvajanje zahtevnejših projektov z namenom uresničiti cilje po izdelkih in storitvah z večjo dodano vrednostjo. Da bi odgovorili na vprašanje, kako se proizvodne sposobnosti razvijajo v industrijskih grozdih, je bila izvedena raziskava, pri čemer so bili analizirani trije industrijski grozdi.

Ključne besede:

industrijski grozdi, razvoj proizvodnih sposobnosti, projekti razvoja grozda, projekti rasti grozda

Uvod

Poslovno sodelovanje v današnjem času ni več ujeta v konvencionalno zvezo med dvema podjetjema, kot je na primer kapitalsko povezovanje ali marketinški sporazum. Danes se podjetja povezujejo zaradi skupnih namenov, kar posledično pomeni neko novo obliko tekovanja ene skupine podjetij nasproti drugi. Kakor koli te skupine imenujemo - ali so to mreže, grozdi, virtualna podjetja - so sestavljene iz podjetij, združenih v sodelovanju, ki je preraslo okvirje enega podjetja.

Grozdi so ena od oblik mrežnih organizacij, že dolgo pomemben del gospodarskega okolja, ki so se predvsem kot geografske koncentracije trgovcev in industrije pojavljali že pred industrijsko revolucijo. Nanje je kot na nekakšen gospodarski fenomen prvi opozoril ekonomist Alfred Marshall (1920), ki je opazoval težnje specializiranih podjetij po združevanju v t. i. industrijske okraje (ang. Industrial Districts). Prav tako je nanje opozoril Schumpeter (1934) v svojem delu *The Theory of Economic Development*, v katerem govori o grozdenju v inovacijskih dejavnostih.

Dejavno preučevanje grozdov se je začelo na začetku 90. let prejšnjega stoletja, ko je Michael E. Porter v svojem znamenitem delu *The Competitive Advantage of Nations* (1990) predstavil koncept industrijskih grozdov kot močan

fenomen gospodarskega razvoja. Ta njegova vloga je ostala nespremenjena vse do danes, še več, grozdi se pojavljajo skoraj v vseh razvitih gospodarstvih in tudi tistih v razvoju. Kot že rečeno, grozdi ostajajo pospeševalci stopnje gospodarske rasti posameznih regij in tudi nacionalnih gospodarstev. Zaradi tega so industrijski grozdi zanimivi ne samo za ljudi iz resničnega poslovnega okolja, ampak tudi za raziskovalce, saj jim ponujajo še veliko dela. Eno od neraziskanih področij je tudi razvoj sposobnosti v industrijskih grozdih, ki je nov pristop v proizvodnem managementu. Zanimivo bo pogledati, ali lahko v vsej dinamiki razvoja sposobnosti prepoznamo sposobnost grozda, na kateri pravzaprav temelji njegova strateška identiteta, ter kako razvite sposobnosti vplivajo na učinkovitost delovanja podjetij v grozdu, ki dejansko temelji na projektnem delu ali projektni organizaciji.

Industrijski grozdi

Gospodarski temelj za obstoj industrijskih grozdov in lokalnih industrij je raziskovalo mnogo avtorjev, pri čemer se kot začetnika omenjata Marshall (1920) in Weber (1929). Marshall je poudaril tri temeljne razlage o nastanku grozdov. Prvič, podjetja se geografsko tesno združujejo, ker jim to omogoča razvoj specializirane delovne sile, zelo specializirane za posebne namene industrije. Tako imajo podjetja hiter dostop do tega znanja. Naprej lahko ta podjetja zaradi zemljepisne bližine pri razvoju novih ali uporabi trenutnih tehnologij uporabljajo ekonomijo obsega ali uporabljajo sedanjo infrastrukturo. Kot tretje pa lahko rečemo, da zemljepisna bližina podjetij omogoči učinkovit pretok informacij, znanja in idej.

Koncept grozdov je postal zelo zanimiv za raziskovanje na več področjih znanosti, zato se srečujemo z različnimi definicijami tega pojava. Vse so bolj ali manj ustrezne, nobena od njih pa ni popolna. Najpogosteje uporabljena je definicija Porterja (2000), ki trdi, da so grozdi geografske koncentracije medsebojno povezanih podjetij, specializiranih dobaviteljev, storitvenih organizacij, podjetij v sorodnih industrijah in inštitucij (univerz, agencij, trgovskih zvez) na določenem področju, ki sočasno tekmujejo in sodelujejo.

Ne glede na opredelitev grozdov lahko njihovo pomembnost strnemo v naslednjih točkah:

- povečevanje konkurenčnih sposobnosti podjetij,
- pospeševanje inovativnosti,
- pospeševanje komercializacije inovacij (mala inovativna podjetja, spin-off),
- krepitev ključnih konkurenčnih sposobnosti podjetij,
- izboljšanje produktivnosti (dostop do dobaviteljev, veščin, znanja, informacij),
- ustvarjanje nove vrednosti v omrežjih,
- stalnost proizvodnih in tehnoloških sprememb,
- promocija tako konkuriranja kot sodelovanja v grozdu,
- lažje tržne transakcije (nižji transakcijski stroški),
- boljši dostop do izobražene in usposobljene delovne sile,
- boljši dostop do specializiranih informacij,
- dostop do javnih inštitucij in dobrin,
- nastajanje novih poslovnih priložnosti in poslov.

Razvoj sposobnosti v industrijskih grozdih

Dejstvo je, da povezovanje med podjetji poteka in je ena od oblik povečevanja njihove konkurenčne prednosti. Raziskani so vzroki in nameni povezovanja, njegove koristi, ravno nasprotno pa lahko povemo primer, ko gre za raziskovanje strateških posledic takšnega postopanja. Tako je bil skoraj popolnoma spregledan razvoj sposobnosti v industrijskih grozdih. Raziskovanje razvoja sposobnosti in vključevanje teorije proizvodnih virov v kontekst proizvodnih strategij pa je ena pomembnejših usmeritev v proizvodnem in tudi strateškem managementu. Enako lahko trdimo tudi za raziskovanje industrijskih grozdov.

Jedro teorije proizvodnih virov se kaže v trditvi, da je konkurenčno mesto podjetja opredeljeno s skupkom edinstvenih virov in odnosov med njimi. Naloga managementa je vire prepoznati, razvijati in vzdrževati. Teorija proizvodnih virov obravnava podjetje s prizmo virov, ki jih podjetje poseduje. Podjetje je predstavljeno kot iskalec težko posnemljivih virov, na katerih gradi dolgoročne konkurenčne prednosti. Vire lahko razumemo kot vse, kar lahko opišemo kot prednosti ali slabosti podjetja (Wernerfelt 1984).

Literatura strateškega managementa pogosto razlikuje med virom, sposobnostjo in pristojnostjo. Sposobnosti pomenijo predhodnike organizacijske in strateške rutine, s katero managerji spreminjajo vire podjetja, jih

prilagajajo in spajajo z namenom ustvarjati nove vrednosti. So gonilna sila pri ustvarjanju, razvijanju in prilagajanju novih virov, s katerimi podjetje dosega konkurenčne prednosti. Tako lahko sposobnosti opredelimo kot organizacijsko in strateško rutino, s katero podjetja ustvarjajo nove oblike virov glede na zahteve poslovnega okolja (Eisenhardt in Martin 2000).

Podobno sposobnosti opredeljujejo tudi drugi avtorji. Kogut in Zander (1992) uporabljata termin združene sposobnosti in tako opisujeta organizacijske procese, s katerimi podjetja oblikujejo nove vire. Henderson in Cockburn (1994) podobno uporabljata termin arhitekturne kompetence, Amit in Schoemaker (1993) pa termin sposobnosti.

V splošnem lahko vire razdelimo na tiste, ki jih opišemo kot sredstva, in tiste, ki jih opišemo kot sposobnosti. Sredstva so tisto, kar podjetje poseduje, sposobnosti pa tisto, kar podjetje zna (Pandža 2000). V literaturi proizvodnih virov se pogosto pojavlja razdelitev na otipljive in neotipljive vire. Ista literatura pogosto razlikuje med virom in sposobnostjo, vendar ne postreže z nedvoumnimi definicijami. Pristojnosti so v splošnem opredeljene kot strateške sposobnosti koordiniranja razvojno-tehnološkega znanja in sodobnih tokov tehnologije.

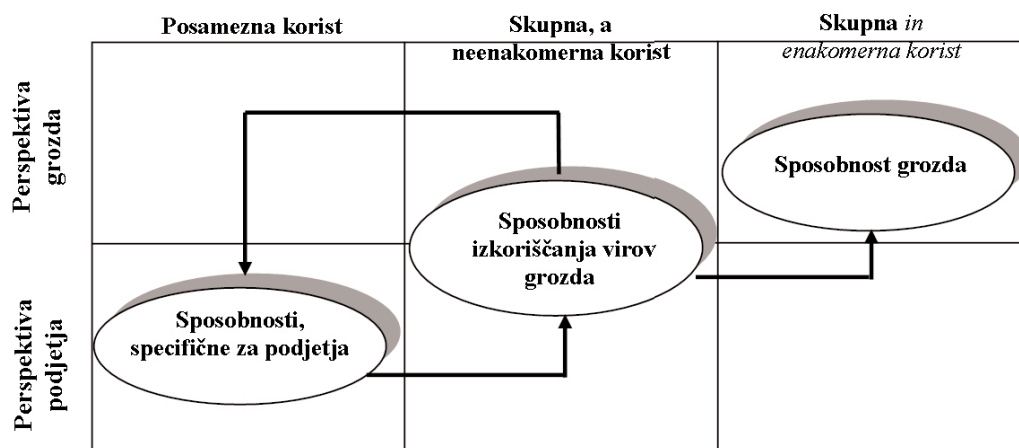
Teorija proizvodnih virov v proizvodnem managementu posamezno podjetje navadno obravnava kot enoto analize. V zadnjem času pa se na tem področju že kažejo nekateri zanimivi poskusi uporabe teorije proizvodnih virov pri obravnavanju različnih oblik mrežnih organizacij. Gulati in drugi (2000) menijo, da je teorija proizvodnih virov eno ključnih področij strateškega raziskovanja, na katerem so dobre možnosti tudi za mrežne organizacije. Gulati in Gargiulo (1999) to utemeljujejo z dejstvom, da so mrežne organizacije nekaj posebnega in da so nastale v zaporedju določenih procesov ter jih lahko obravnavamo kot izvor neposnemljivih in nenadomestljivih vrednosti. Zamisel o raziskovanju sposobnosti čez meje enega podjetja je tako nov način raziskovanja v teoriji proizvodnih virov. Kot smo že omenili, so vzroki oblikovanja industrijskih grozdov in drugih oblik mrežnih organizacij že zelo raziskani, česar pa ne moremo trditi za raziskovanje strateških posledic oblikovanja industrijskih grozdov. Zelo malo raziskav obravnava vpliv grozdenja na razvoj sposobnosti. Večina študij industrijskih grozdov uporablja teorijo proizvodnih virov z namenom, da poudari izmenjavo trenutnih sposobnosti in virov ter razišče pomen učenja in pridobivanja izkušenj pri upravljanju tega. Podjetja si s povezovanjem pridobijo dostop do virov, ki ustvarjajo nove vrednosti, ter do sposobnosti, ki zahtevajo čas, da se razvijejo.

Raziskovalna metodologija

Z namenom odgovoriti na vprašanje, kako se sposobnosti razvijajo v industrijskih grozdih, smo oblikovali raziskavo, ki je temeljila na uporabi metodologije študije primerov. Pri tem so raven analize določali trije že uveljavljeni industrijski grozdi: GIZ ACS - Slovenski avtomobilski grozd, AC Styria - Štajerski avtomobilski grozd in TCS - Slovenski orodjarski grozd, enoto analize pa razvoj sposobnosti. Izbrani trije primeri - industrijski grozdi so bili za pridobivanje podatkov. Ti primeri niso bili izbrani naključno, ampak iz teoretičnih razlogov. Izbrani so bili tako, da omogočajo kar najboljše možnosti za obravnavanje objekta raziskave. Osrednja študija primera je GIZ ACS - Slovenski avtomobilski grozd, primarna in najbolj poglobljena študija. Druga podporna študija je bil Štajerski avtomobilski grozd AC Styria iz sosednje Avstrije, kot tretji primer pa je bil TCS - Slovenski orodjarski grozd. Zadnja primera sta bila tako uporabljena bolj kot podpora spoznanjem prve študije primera. Izbira večjega števila primerov bi bila zaradi kompleksnosti obravnavanih problemov nesmiselna. GIZ ACS in TCS sta v svoji osnovi poskusna grozda, ki ju je med ustanavljanjem tudi podprlo Ministrstvo za gospodarstvo. Sta dejansko prva grozda, nastala v Sloveniji, zato toliko bolj ustrežata za raziskovanje, saj sta po eni strani še dokaj mlada in dejansko še v svojem razvoju, po drugi strani pa sta dosegla že določeno raven organiziranosti, zaradi česar smo lahko lažje opazovali proces razvoja sposobnosti. Za raziskavo pa je pomembno dejstvo, da je spomin predstavnikov podjetij in grozdov še

dovolj svež. Štajerski avtomobilski grozd je ustrezal predvsem zato, ker ima že določeno zgodovino, je izredno uspešen in deluje na območju, ki se izredno hitro razvija vzporedno s potrebami razvijajočega se gospodarstva. Enoto analize pomeni razvoj sposobnosti. Za ta proces so značilne kompleksnost, slaba strukturiranost, idiosinkratičnost in dinamična historična odvisnost. Ker je proces razvoja sposobnosti specifičen za vsako podjetje, je preučevanje tega pojava še toliko bolj zapleteno na ravni grozda, ki s tega stališča pomeni skupek nekaj specifičnih sposobnosti. Izbrana metodologija nam zaradi svoje poglobljenosti tako omogoča učinkovito obravnavanje kompleksnosti procesa.

V raziskavi smo izhajali iz predpostavke, da gre v mrežnih organizacijah za dinamično povezavo med različnimi sposobnostmi, ki jih lahko razvrstimo glede na perspektivo, s katere opazujemo mrežno organizacijo, in koristi, ki jih imajo pridružena podjetja. Ko določeno podjetje vstopi v industrijski grozd, postanejo sposobnosti, značilne zanj, viri grozda. S pojavom novega vira grozda so podjetja prisiljena razvijati sposobnosti, s katerimi bodo ta vir znala izkoristiti. Vsako podjetje v grozdu potrebuje dostop do virov in sposobnosti partnerjev, ki so v osnovi koristne za določeno podjetje, hkrati pa postajajo koristne za vsa podjetja v grozdu. Podjetja v grozdih se želijo naprej razvijati v skladu s svojimi sposobnostmi, hkrati pa želijo biti prožna pri uporabljanju koristi, ki izvirajo iz njihove prisotnosti v grozdu. Želijo si zanesljive partnerje in dobavitelje.



Slika 1: Model razvoja proizvodnih sposobnosti v industrijskih grozdih

Ko razpravljamo o sposobnostih uporabljanja virov grozda, še vedno prevladuje perspektiva, osredotočena na individualno podjetje. Vsako podjetje mora namreč razvijati svoje sposobnosti, ki jim bodo pozneje omogočale uporabljati vire in sposobnosti drugih podjetij. Pri tem lahko govorimo že o nekih skupnih koristih, ki pa niso enakomerno razporejene med vse partnerje.

Tako dinamičnost delovanja v grozdu narekuje razvoj njegovih sposobnosti. Značilnost te je, da ni omejena na eno podjetje. Sposobnost grozda moramo opazovati z vidika grozda in pomeni, da podjetja kolektivno izvajajo operacije in ustvarjajo novo znanje, ki ga po celotnem grozdu širijo tako, da imajo skupno in enakomerno korist vsi partnerji v grozdu.

Rezultati raziskave so predstavljeni z naslednjim modelom.

Razvoj sposobnosti in učinkovitost izvajanja projektov

Ko govorimo o delovanju na ravni industrijskega grozda, to povežemo s projektnim managementom in projektnim načinom dela. Že sama struktura in organizacija grozdov ter dinamika okolja, v katerem ti delujejo, nakazujejo ali zahtevajo projektno organiziranost, saj gre za skupek podjetij in različnih drugih subjektov z različnimi zanimanji, znanjem in pričakovanji, zaradi česar vključeni akterji iščejo najrazličnejše sinergije, katerim je mogoče zadostiti samo z dobro usklajenim projektnim delom.

V grozdu poteka nešteto projektov, pri katerih sodelujejo najrazličnejši akterji. Še bolj pomembno je, da imajo ti akterji pravico do izbire, pri katerih projektih bodo sodelovali, in pravico, da sami predlagajo določene projekte in iščejo sodelavce v grozdu. Pomembno je, da člani pri posameznih projektih ohranijo svojo neodvisnost.

Poleg teh, sprotih projektov v grozdu potekajo tudi programi projektov na dogovorjenih vsebinah sodelovanja. Prilagodljiva projektna organizacija grozda je tako ena temeljnih zahtev za učinkovito upravljanje tako kompleksne mrežne organizacije (Palčič 2004). Model opisuje razvoj sposobnosti v industrijskih grozdih in je razdeljen na določene razvojne stopnje, pri čemer opazimo velike razlike v učinkovitosti izvajanja projektov na ravni grozda po posameznih stopnjah.

1. stopnja:

Sposobnosti, specifične za podjetja

Prvo stopnjo v razvoju zaznamujejo sposobnosti, s katerimi podjetja vstopajo v grozd, ter so značilne za vsako posamezno podjetje. Te sposobnosti so podjetja razvila kot neodvisne poslovne entitete v nekem svojem okolju in niso povezane s procesom grozdenja, v katerega se je podjetje vključilo. Visinski in drugi (2000), ki so opisali projektni pristop k razvoju proizvodnih sposobnosti, trdijo, da je celoten proces razvoja proizvodnih sposobnosti stohastičen, saj ciljev, metod in meril uspešnosti ne moremo določiti vnaprej, ampak se spreminjajo v procesu implementacije. Razvoj proizvodnih sposobnosti poteka v okviru programa, ki ga lahko razdelimo na podprojekte in posamezne dejavnosti. Cilji programa se spreminjajo med razvojem proizvodnih sposobnosti v skladu s dinamiko poslovnega okolja, zato je primeren t. i. fazni pristop. Ena od značilnosti faznega pristopa je ta, da so prvi projekti v programu razčlenjeni po posameznih dejavnostih, poznejši pa le do ravni ključnih mejnikov projekta. Projekte natančneje opredeljujemo sproti na podlagi rezultatov prejšnjih. Cilji programa se tako uresničujejo z doseganjem ciljev posameznih projektov v programu.

Podjetja torej vstopijo v proces grozdenja ali v grozd kot neko organizacijsko obliko z že razvitimi sposobnostmi. Prvo stopnjo v razvoju sposobnosti opredeljuje velika razlika med razumevanjem samega procesa grozdenja (tako pri podjetjih kot Ministrstvu za gospodarstvo), različnimi zanimanji in pričakovanji podjetij, neizkušnost v povezovanju med podjetji, veliko nezaupanje in spoznanje, da se podjetja med seboj skoraj sploh ne poznajo. Opazimo veliko razliko med zahtevami procesa grozdenja in dejansko razvitimi sposobnostmi podjetij. V prvi vrsti jih je namreč začel združevati interes države, da pospeši in poveča konkurenčnost nacionalnega gospodarstva, ne pa lasten interes, ter drugič, povezovalna kultura predvsem v slovenskem gospodarskem okolju je bila na zelo nizki ravni, zato je bila omenjena razlika še očitnejša.

To nazorno komentira eden od sodelujočih v poskusnem projektu ustanavljanja Slovenskega avtomobilskega grozda:

"Ko smo pristopali k projektu, sploh nismo vedeli, v kaj se spuščamo. Na prvih sestankih koordinatorjev smo se spoznavali, se z nezaupanjem spraševali, kaj bomo sploh delali, zakaj smo se sploh zbrali. Zastavili smo si nekaj začetnih skupnih projektov, poleg skupnega informacijskega sistema še skupne dobaviteljske verige, skupno trženje, skupne razvojno-raziskovalne projekte itn. Srečevali smo se enkrat do dvakrat na mesec.

Na začetku je bilo očitno, da je bilo vsako podjetje na svoji strani, bili smo zadržani, saj se pravzaprav sploh nismo poznali."

Ta komentar potrjuje ugotovitev, da je prva stopnja v razvoju sposobnosti zelo konfliktna izkušnja na samem začetku ustanavljanja grozda. Na eni strani imamo projekt ustanavljanja poskusnih grozdov (primer GIZ ACS in TCS), ki je zelo občutljiv, saj so odločitve, sprejete v tem času, pomembno izhodišče za poznejše delovanje grozda in se na tej stopnji gradijo temelji nadaljnjega sodelovanja. Po drugi strani pa imamo podjetja, ki s tovrstnim delom v večini primerov nimajo nobenih izkušenj. Tako lahko sklenemo, da je pomanjkanje določenih sposobnosti zelo otežilo začetno izvajanje zastavljenih projektov, saj so akterji največ časa porabili za usklajevanje namesto za konstruktivno delovanje.

Na tej prvi stopnji oblikovanja grozda so bili izraženi predvsem naslednji projekti:

- spoznavanje (priprava sestankov, delavnic, predstavitev koncepta in koristi grozda),
- izboljševanje komuniciranja med podjetji,
- uveljavitev organizacije grozda in vodstvene ekipe,
- oblikovanje vizije, poslanstva in strateškega razvoja grozda,
- predstavitev projektne načina dela,
- uveljavitev projektne organizacije grozda.

Pomembno je bilo, da je šlo za konkretne projekte s točno določenim namenom in cilji, saj morajo na tej stopnji vsi akterji začutiti konkretne rezultate začetnih projektov. Šlo je torej za deterministične projekte.

Kljub pomanjkanju zaupanja in sposobnosti usklajevanja so podjetja prek začetnih ustanovnih projektov ali konkretnega dela povzročila razvoj nekaterih novih sposobnosti. Te eden najdejavnejših članov v poskusnem projektu ustanovitve Slovenskega orodjarskega grozda opiše takole:

"Te sposobnosti niso povezane z njihovo strokovnostjo, ampak gre za sposobnosti ali kulturo sodelovanja."

Z drugimi besedami so to sposobnosti komuniciranja, zaupanje in poznavanje področja projektne dela. Z razvojem teh sposobnosti so podjetja dejansko sprožila proces do uresničevanja zastavljene vizije in do naslednje stopnje razvoja sposobnosti, ki preide s stopnje sposobnosti, značilnih za posamezna podjetja, na stopnjo sposobnosti izkoriščanja virov.

2. stopnja:

Sposobnosti uporabe virov grozda

Proces razvoja sposobnosti pride do stopnje, ko lahko že prepoznamo sposobnosti, da podjetja znajo uporabljati virov, ki jih grozd ponuja. Da so podjetja prešla na to stopnjo, je bil potreben proces, na katerega ni toliko vplivala strokovnost posameznih podjetij, ampak so ta dejansko morala začeti misliti drugače, širše.

To je bil odločilni preskok, da lahko sledijo zastavljeni strategiji. Podjetja so na tej stopnji spoznala, da je za kakršen koli rezultat potrebna dejavnost vseh tistih podjetij, ki v določenih projektih vidijo svoje interese.

Na tej stopnji razvoja sposobnosti pa se poleg samega interesa po koriščenju virov drugih podjetij veča tudi pomen samih slabosti grozdenja in tudi težav, ki se pojavljajo. Na tej stopnji razvoja grozda se namreč podjetja še zmeraj spoznavajo in iščejo medsebojne sinergije.

To zanimivo komentira predstavnik podjetja, vključenega v Slovenski avtomobilski grozd:

"Vsako povezovanje, odpiranje pomeni, da razkriješ tudi svoje konkurenčne prednosti, razvojne informacije in tako se pojavi nevarnost zlorabe. Zaradi tega razvojni projekti niso potekali tako, kot bi morali in kakor smo si jih načrtali. Ker je ponavadi razvoj konkurenčna prednost podjetja, so podjetja ravno na teh področjih še posebej pazljiva. To velja za nas in tudi za druge članice. Pri povezovanju so bili problematični predvsem konkurenčni podatki. To lahko povem na primeru nabave, ko smo potrebovali eno leto, da smo si izmenjali cene in dobavitelje za nekatere skupne materiale, kot so aluminij, jeklo in plastika. Tako dolgo je trajalo, da smo uveljavili ta način."

Vidimo, da gre tukaj za neki proces razvoja sposobnosti, ki privede do tega, da začnejo podjetja prepoznavati nove priložnosti in da premostijo začetne zadržke, ki dejansko izvirajo iz nepoznavanja in neizkušenosti pri medpodjetniškem povezovanju. Konkretno delo in izpolnjevanje zastavljene vizije grozda sta povzročila, da se je poleg učenja oziroma razvoja novih sposobnosti začelo uveljavljati tudi zaupanje, ki je nujno potrebno za učinkovito delovanje podjetij v grozdu.

A očitno je podjetjem v triletnem delovanju v grozdu uspelo preseči začetne ovire in uveljaviti določeno enotno razumevanje delovanja grozda, saj se v konkretnem delu že kažejo prvi učinki skupnega dela. V prvi številki glasila ACS novice lahko na primer naštejemo trinajst skupnih projektov grozda, ki so že bili izvedeni ali so še v postopku, šest prepoznanih potencialnih projektov in en izveden projekt na področju deficitarnih tehnologij ter še tri potencialne

projekte iz tehnologij. Poleg tega se lahko pohvalijo z nekaj uspešnimi skupnimi predstavitvami v tujini.

Na tej stopnji so se torej člani grozda lotili določenih skupnih projektov, od katerih so lahko vsi imeli koristi:

- uvajanje skupnih informacijskih sistemov,
- uvedba skupne baze podatkov,
- skupni tržni nastopi in promocija,
- upravljanje dobaviteljskih verig,
- skupna nabava,
- popis in izmenjava zmogljivosti,
- izobraževanje in usposabljanje (projektne šole, seminarji),
- prvi skupni raziskovalno-razvojni projekti.

Iz naštetih projektov je mogoče videti, da gre za nekaj determinističnih in nekaj stohastičnih projektov. Na tej stopnji gre torej za prepletanje najrazličnejših vrst projektov, ki pripomorejo k razvoju grozda. Hkrati so vsi omenjeni projekti po svoji implementaciji podlaga za uporabljanje skupnih virov grozda.

Druga stopnja v razvoju sposobnosti je tako izid intenzivnega učenja in praktičnih izkušenj, ki so si jih dejavna podjetja pridobila od začetka poskusnega projekta. Medtem ko še na prvi stopnji razvoja sposobnosti ne moremo govoriti o nekih projektih v smislu povečevanja dodane vrednosti, pa pripelje razvoj sposobnosti tako daleč, da se podjetja glede na interese učinkoviteje in bolj samozavestno vključujejo ter načrtujejo določene projekte, ki jih sedaj tudi lažje in učinkoviteje uresničujejo. To še enkrat potrjuje dejstvo, kako pomembno je, da podjetja vzajemno razvijajo tiste sposobnosti, ki jim omogočijo učinkoviteje delovanje ter ustrezno koordiniranje projektne dela. Kljub vidnemu napredku pa podjetja težko brzdajo svoje interese, zato še vedno iščejo poti, kako projekte usklajevati na način, da bodo naloge in odgovornosti natančno razporejene, sprejete in izvedene.

Vendar naj bi dinamika razvoja sposobnosti privedla do stopnje, ko bi lahko prepoznali sposobnost grozda. Je res tako?

3. stopnja:

Sposobnost grozda

Dinamika razvoja pripelje do prepoznavanja razvoja sposobnosti grozda, vendar je raziskava pokazala, da lahko govorimo bolj o zamehkanih in težnjah po razvoju sposobnosti grozda kot o dejanski, že razviti sposobnosti. Ta pomeni, da podjetja kolektivno izvajajo operacije in ustvarjajo novo znanje, ki ga širijo po celotnem grozdu tako, da imajo skupno in enakomerno korist vsi partnerji v njem. To z drugimi besedami pomeni, da bi moral grozd pri posameznih projektih delovati kot neodvisno podjetje, v katerem so odgo-

vornosti jasno in natančno porazdeljene. Vendar iz študijev primerov lahko razberemo, da je to stopnjo delno dosegel samo Štajerski avtomobilski grozd, ki je po stažu glede na izbrane primere tudi najstarejši. To dejstvo potrjuje logično sosedje dogodkov in da pri razvoju sposobnosti ni preskakovanj, ampak je pomemben čas, v katerem stvari dozori. Sposobnost Štajerskega avtomobilskega grozda eden od akterjev opisuje takole:

"Ključne sposobnosti celotnega grozda AC Styria so zmožnost proizvesti manjšo količino (v primerjavi s tujimi podjetji-mrežami) tehnično zelo zapletenih avtomobilov, štiripogonska tehnologija, razvoj motorjev, zmožnost obvladovanja tržnih niš, zmožnost povezovanja svetovnih OEMs."

Raziskava je pokazala, da projekti na ravni grozda potekajo zelo tekoče, pri čemer je zelo dobro pripravljen tudi prenos znanja iz raziskovalnih ustanov v podjetja in nasprotno. Menimo, da je prednost grozda tudi v tem, da je njegov center veliki sistemski dobavitelj, ki je sposoben stvari dobro usklajevati in organizirati. Vendar ne smemo pozabiti, da so se v času delovanja grozda tudi druga podjetja veliko naučila in zaupanje zgradila do mere, ki jim omogoča učinkovitejše medsebojno delovanje.

Treba je dodati, da kljub prepoznavnosti sposobnosti grozda iz rezultatov raziskave ne moremo sklepati o enakomerno porazdeljeni koristi med vse partnerje grozda, kar naj bi veljalo po definiciji, oblikovani glede na predpostavko, iz katere smo izhajali na začetku raziskave. Še zmeraj je ta enakomernost močno odvisna od dejavnosti partnerjev in njihove želje po tem, da se razvijajo skladno z vizijo grozda. Enakomerna porazdeljenost koristi med vse partnerje v grozdu tako še zmeraj ostaja samo predpostavka.

Čeprav v obeh slovenskih grozdih, ki sta enako stara, še ne moremo prepoznati sposobnosti grozda, ne moremo trditi, da podjetja k temu ne težijo. Težnja se kaže v ustanavljanju centrov znanja, v novih patentih, v tem, da podjetja želijo ustvarjati nove vrednosti. Vendar se sposobnosti še niso razvile do točke, na kateri bi podjetja to znala; še zmeraj se pojavljajo velike razlike v intenzivnosti učenja in koordiniranju tako skupnega dela kot pomembnih odločitev. Vendar so podjetja močno motivirana, v grozdenju vidijo dobre priložnosti za uveljavljanje sebe in grozda na svetovnem trgu.

Projekti, ki vodijo do razvoja sposobnosti grozda, so znova izrazito stohastični. Gre predvsem za velike skupne raziskovalno-razvojne projekte, katerih cilj ni le neki končni produkt ali storitev, ampak predvsem učenje. Tako se na ravni grozda razvija novo, zanj specifično znanje, ki ne preide meja grozda. To članom grozda

omogoča razvoj nekih kumulativnih sposobnosti na ravni grozda, ki jih zunaj njega ni mogoče najti, in pomenijo konkurenčno prednost grozda. Mednje poleg raziskovalno-razvojnih sodijo tudi projekti ustanavljanja najrazličnejših centrov (znanja, pristojnosti, odličnosti), v katerih se razvija novo znanje.

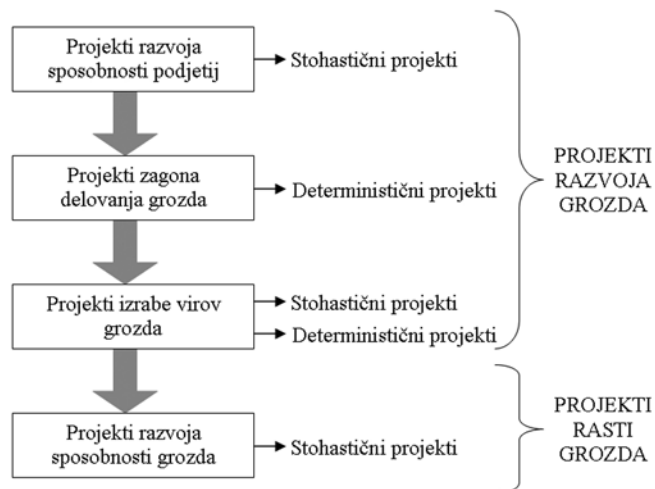
Diskusija in sklepi

Kako torej poteka razvoj sposobnosti, če ga gledamo z vidika projektov? Proces lahko razdelimo na štiri stopnje, kakor prikazuje slika 2. Prva stopnja so stohastični projekti, ki vodijo do razvoja sposobnosti v posameznih podjetjih še pred povezovanjem v grozde. Druga stopnja so deterministični projekti, s katerimi želimo začeti delovanje grozda, in morajo biti zato jasni s svojimi nameni in cilji.

Gre predvsem za projekte spoznavanja akterjev grozda, organizacije in postavitve izhodišč za delovanje grozda. Tretjo stopnjo pomenijo projekti, katerih namen je postaviti infrastrukturo grozda, predvsem pa njegovim akterjem omogočiti uporabo skupnih virov. Gre tako za stohastične kot deterministične projekte. Na četrti stopnji, na kateri se oblikujejo sposobnosti grozda, gre predvsem za raziskovalno-razvojne projekte, s katerimi želimo v grozdu ustvariti novo znanje, katerega učinkovita uporaba vodi do novih sposobnosti, ki pa niso več vezane le na posamezne akterje. Projekte delimo tudi na projekte razvoja in rasti. Lahko predvidimo, da so sposobnosti, razvite v posameznih podjetjih, del nujnega izhodišča za začetek razvoja grozda. Projekti druge in tretje stopnje močno

pripomorejo k razvoju grozda. Projekti četrte stopnje pa že močno vplivajo na rast grozda, saj z oblikovanjem sposobnosti ta raste fizično (nova podjetja, spin-offi), večja pa se tudi konkurenčnost grozda (novi izdelki, storitve, trgi, višja dodana vrednost). Torej so na prvih treh stopnjah projekti razvoja grozda, na četrti stopnji pa rasti grozda.

Grozdenje je že samo po sebi zapleten in večplasten proces, ki zahteva veliko dejavnosti in koordinacijskih sposobnosti vseh vključenih akterjev. V okviru grozda poteka niz projektov, v katere se vključujejo podjetja glede na področje svojih interesov in morebitnih koristi. Gre za ogromen program projektov, sestavljen iz več programskih področij. Da se bodo podjetja lahko učinkovito znašla v tej mešanici odgovornosti na eni strani in željah na drugi, morajo razviti določene sposobnosti, ki jim bodo omogočile enakomernjšo obravnavo na vseh ravneh delovanja grozda. Podjetje, ki se ne bo skladno razvijalo, bo sčasoma postalo samo stranski produkt tega kompleksnega projekta. V prispevku smo želeli poudariti pomembnost nenehnega razvoja sposobnosti za učinkovito izvajanje projektov, katerih posledica bodo lahko zahtevnejši projekti z namenom uresničiti cilje po izdelkih in storitvah z večjo dodano vrednostjo. Uspeh in neuspeh določenih projektov nista samoumevna, vse je resnično odvisno od razvoja sposobnosti podjetij, ki v projektu sodelujejo. Čim bolj so sposobnosti enakomerno razvite in se dopolnjujejo, tem lažje poteka izvajanje projektnega dela in bolj verjetno je, da bo rezultat takšnega projekta inovativen izdelek.



Slika 2: Proces gradnje sposobnosti skozi perspektivo projektov

Literatura

Amit, R., in Schoemaker, P. J. H. (1993):

Strategic assets and organizational rent, Strategic Management Journal, let. 14, št. 1, str. 33-46

Eisenhardt, K. M., in Martin, J. A. (2000)

Dynamic capabilities: what are they?, Strategic Management Journal, let. 21, št. 10-11, str. 1105-1121

Gulati, R., in Gargiulo, M. (1999):

Where do inter-organizational networks come from?, American Journal of Sociology, let. 104, št. 5, str. 1439-1493

Gulati, R., Nohria, N., in Zaheer, A. (2000):

Strategic networks, Strategic Management Journal, let. 21, št. 3, str. 203-215

Henderson, R., in Cockburn, I. (1994):

Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research, Strategic Management Journal, Winter Special Issue 15, str. 63-84

Kogut, B., in Zander, U. (1992):

Knowledge of the combinative capabilities, and the replication of the technology, Organization Science, št. 3, str. 383-397

Marshall, A. (1920) :

Principles of Economics, 8th edn., London, Macmillan.
Palčič, I. (2004): Projektni management za večjo inovativnost v industrijskem grozdu, Projektna mreža Slovenije, let. 7, št. 3, str. 25-29

Pandža, K. (2000):

Strateški proces akumulacije sposobnosti v proizvodnem podjetju, Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Fakulteta za strojništvo

Porter, M. (1990):

The competitive advantage of nations, New York: Free Press

Porter, M. (2000):

Location, competition and economic development: local clusters in a global economy, Economic Development Quarterly, let. 14, št. 1, str. 20

Schumpeter, J. A. (1934):

The Theory of Economic Development, Harvard University Press

Visinski, T., Pandža, K., in Polajnar, A. (2000):

Projektni pristop k razvoju proizvodnih sposobnosti, Projektna mreža Slovenije, let. 3, št. 3, str. 32-37

Weber, A. (1929):

Theory of the Location of Industries, Chicago, University of Chicago Press

Wernerfelt, B. (1984):

A resource-based view of the firm, Strategic Management Journal, št. 5, str. 171-180