



Inštitut za konkurenco in sodelovanje

Dr. Marko Jaklič
Anja Cotič Svetina
Dr. Hugo Zagoršek

Zaključno poročilo:

**Evalvacija ukrepov za spodbujanje razvoja
grozdov v Sloveniji v obdobju 2001 – 2003**

Dokument je del poročila: »Evalvacija razpisov področja za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti v letih 2001 – 2003«

November 2004

KAZALO

KAZALO	2
POVZETEK POROČILA O EVALVACIJI UKREPOV ZA SPODBUJANJE RAZVOJA GROZDOV	4
<i>IZHODIŠČA EVALVACIJE</i>	<i>4</i>
Predstavitev grozdov in ukrepov za spodbujanje grozdenja.....	4
Razvoj grozdenja v Sloveniji v obdobju 2001 - 2003.....	4
Metodologija evalvacije	5
<i>GLAVNE UGOTOVITVE</i>	<i>6</i>
Ukrepi so pritegnili primerna podjetja.....	6
Učinki grozdenja so dolgoročni, odražajo pa se predvsem na področju komunikacije in prenosa znanja.....	7
Glavni razlog za vključitev v grozd je povečana možnost pridobivanja finančnih sredstev	7
Ukrepi so spodbudili nekaj, kar se drugače ne bi zgodilo in se bo nadaljevalo, ko bo prenehala vladna podpora.....	7
Grozdi se pri nas dojemajo predvsem kot institucije sodelovanja, zato je potrebno spodbuditi konkurenco.	8
Pomanjkanje zaupanja je ključna ovira pri grozdenju	8
Stopnja zaupanja v grozdi se povečuje	8
Vlada ima pomembno vlogo pri razvoju slovenskih grozdov.....	9
Vpletenost ostalih delov vlade pri spodbujanju grozdov je premajhna	9
<i>PRIPOROČILA</i>	<i>9</i>
Spodbujanje formalnih organizacijskih oblik grozdov je smiselno.....	9
Sofinanciranje grozdov naj postaja vse bolj projektno.....	10
Pogajanja naj bodo temeljno vodilo priprave in izvajanja ukrepov.....	10
Ukrepi spodbujanja grozdov morajo biti celoviti.....	11
Enakovredno je potrebno upoštevati tako formalne, kot neformalne grozde, in spodbujati konkurenco.....	12
Vlada mora prenesti čim večji del izvajanja ukrepov spodbujanja grozdenja na javne, pol-javne in privatne institucije.....	13
Spodbujati je potrebno proces učenja med vsemi ključnimi akterji.....	13
<i>SKLEP: SLOVENSKA VLADA VODI NAPREDNO POLITIKO SPODBUJANJA GROZDOV, KI PA SE MORA V PRIHODNJE HITRO UČITI OZIROMA ODZIVATI NA SPREMINJAJOČE SE OKOLIŠČINE</i>	<i>13</i>
1 UVOD	14
2 IZHODIŠČA PRI EVALVACIJI UKREPOV ZA SPODBUJANJE RAZVOJA GROZDOV V SLOVENIJI 2001-2003	15
2.1 KONKURENČNE PREDNOSTI GROZDOV IN NJIHOVA VLOGA V GOSPODARSTVU.....	15
2.2 UKREPI ZA SPODBUJANJE RAZVOJA GROZDOV V SLOVENIJI	18
2.3 PRISTOPI K EVALVACIJI UKREPOV ZA SPODBUJANJE RAZVOJA GROZDOV	21
2.4 METODOLOGIJA EVALVACIJE	22
2.4.1 Analiza grozdov na osnovi sekundarnih podatkov.....	23
2.4.2 Kvalitativna in kvantitativna raziskava v pisarnah grozdov.....	23
2.4.3 Kvantitativna raziskava v podjetjih članih grozdov.....	26
3 REZULTATI	28
3.1 ANALIZA PODJETIJ V GROZDIH GLEDE NA PANOGO.....	28
3.2 RAZLOGI ZA VKLJUČITEV V GROZD.....	30
3.3 UČINKI PROGRAMOV ZA SPODBUJANJE RAZVOJA GROZDOV.....	32
3.3.1 Vpliv ukrepov MG na povezovanje v grozde.....	32
3.3.2 Razmerje med stroški in koristmi.....	33

3.3.3	Finančni učinki grozdenja.....	33
3.3.4	Nefinančni učinki grozdenja.....	35
3.3.5	ANALIZA UČINKOV GROZDENJA GLEDE NA USPEŠNOST PODJETIJ.....	37
3.4	ODNOS DO GROZDA.....	40
3.5	DELOVANJE GROZDA.....	40
3.5.1	Vloga in financiranje pisarne grozda.....	41
3.5.2	Komunikacija med člani.....	43
3.5.3	Področja sodelovanja in izvajanje skupnih projektov.....	44
3.5.4	Internacionalizacija in vključevanje v mednarodne/ evropske projekte.....	47
3.6	DEJAVNIKI USPEHA IN GLAVNE OVIRE PRI RAZVOJU GROZDOV.....	47
3.7	MNENJE GROZDOV O DOSEDANJEM IZVAJANJU UKREPOV	50
3.7.1	Vloga države.....	50
3.7.2	Administrativni postopki.....	52
3.7.3	Spremembe pri izvajanju ukrepov	53
3.7.4	Razumevanje koncepta grozdenja in vloga države pri promociji koncepta v gospodarstvu.....	53
3.7.5	Proces učenja ter prenos znanja in izkušenj med grozdi.....	54
4	IMPLIKACIJE EVALVACIJE TER PRIPOROČILA ZA NADALJNJE SPODBUJANJE RAZVOJA GROZDOV.....	55
4.1	GLAVNE UGOTOVITVE ANALIZE.....	55
4.2	PRIPOROČILA ZA IZVAJANJE UKREPOV SPODBUJANJA GROZDENJA V PRIHODNJE.....	56
4.2.1	Spodbujanje formalnih organizacijskih oblik je smiselno	56
4.2.2	Sofinanciranje grozdov naj postaja vse bolj projektno.....	57
4.2.3	Pogajanja naj bodo temeljno vodilo priprave in izvajanja ukrepov.....	58
4.2.4	Potrebno je spodbuditi konkurenco znotraj grozdov in med grozdi.....	58
4.2.5	Ukrepi spodbujanja grozdov morajo biti celoviti.....	58
4.2.6	Vlada mora prenesti čim večji del izvajanja ukrepov spodbujanja grozdenja na javne, pol-javne in privatne institucije.....	59
4.2.7	Zagotoviti je potrebno transparentnost izvajanja ukrepov.....	60
4.2.8	Spodbujati je potrebno proces učenja med vsemi ključnimi akterji.....	60
4.3	Sklep: SLOVENSKA VLADA VODI NAPREDNO POLITIKO SPODBUJANJA GROZDOV, KI PA SE MORA V PRIHODNJE HITRO UČITI OZIROMA ODZIVATI NA SPREMINJAJOČE SE OKOLIŠČINE.....	62
	LITERATURA:.....	63
	VIRI.....	64

POVZETEK POROČILA O EVALVACIJI UKREPOV ZA SPODBUJANJE RAZVOJA GROZDOV

IZHODIŠČA EVALVACIJE

Predstavitev grozdov in ukrepov za spodbujanje grozdenja

Podjetniško povezovanje in sodelovanje 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. Grozd je kompleksen sistem, v katerega so vključeni številni akterji, kot so podjetja, nosilci znanja (npr. univerze, R&R inštituti in laboratoriji), podporne institucije (npr. gospodarske zbornice, razvojne agencije, sektorska združenja) in vlada. V tem sistemu prihaja tako do sodelovanja, kot tudi do konkuriranja med akterji, kar vodi do:

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

V svetu trenutno obstaja več kot 500 pobud za razvoj grozdov (GCIS, 2003), ki vse pogosteje prihajajo s strani vlad in drugih javnih institucij. Ukrepi, ki spodbujajo grozdenje, predstavljajo osrednje in sodobno orodje vodenja sodobne pozitivne industrijske politike v večini najrazvitejših držav.

Proces izvajanja ukrepov za razvoj grozdov sestoji iz petih faz: 1) izbor področja, na katerem se bodo ukrepi izvajali, 2) oblikovanje ukrepa, 3) izvedba ukrepa, 4) evalvacija izvajanja in učinkov ukrepa ter 5) uporaba pridobljenega znanja in izkušenj pri pripravi novih ukrepov. Celotni proces 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, izvajalci različnih politik, ki imajo vpliv na grozde, ter ne nazadnje evalvatorji ukrepov.

Razvoj grozdenja v Sloveniji v obdobju 2001 - 2003

V skladu z usmeritvami sodobne regionalne in inovacijske politike se je proces spodbujanja grozdenja začel načrtno izvajati tudi v Sloveniji. Leta 1996 je slovenska vlada sprejela strategijo za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, v okviru katerega ima pomembno vlogo spodbujanje razvoja grozdov. Leta 1999 je bila izvedena raziskava o možnostih za razvoj grozdov v Sloveniji, v katero je bilo zajetih 1700 podjetij: Ta raziskava je služila kot osnova za začetek spodbujanja razvoja grozdov. Po štirih letih sofinanciranja projektov razvoja grozdov, za kar je bilo namenjeno približno 2,141 milijarde tolarjev razvojnih spodbud, je v Sloveniji nastalo 29 projektov razvoja grozdov, ki skupaj vključujejo okoli 390 organizacij in zaposlujejo več kot 60.000 ljudi.

Slika 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

Za potrebe raziskave iz leta 1999 je bila sprejeta naslednja opredelitev grozda: proizvodno/storitveni sistem, ki vključuje proizvajalce končnih proizvodov in storitev, specializirane dobavitelje sestavnih delov, proizvajalce komplementarnih proizvodov/storitev, ponudnike orodij in dopolnilnih storitev, podjetja z dopolnilnimi znanji, know-how-om in tehnologijami, vladne institucije, raziskovalne in svetovalne institucije in kupce (Dermastia, 2002). Rezultati raziskave iz leta 1999 so pokazali na nekaj posebnosti slovenskih grozdov: (1) identificirani potencialni grozdi v Sloveniji nimajo močne

geografske koncentracije, saj so podjetja razpršena po celi Sloveniji; (2) med akterji v grozdu obstajajo šibke vezi; (3) identificirani proizvodno/storitveni sistemi ne dosegajo kritične mase podjetij; (4) potrebna infrastruktura za razvoj grozdov je v začetni fazi. Temeljni zaključek raziskave je bil, da v Sloveniji v tistem času še niso obstajali grozdi. Opredeljeno pa je bilo nekaj področij oziroma možnosti, kjer bi se v prihodnje lahko razvili poslovni grozdi.

Na osnovi ugotovitev raziskave je Ministrstvo za gospodarstvo (MG) pripravilo program za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji in v letu 2001 finančno podprlo razvoj treh pilotnih grozdov. Po dveh letih delovanja se je leta 2003 izvedla prva zunanja evalvacija¹ razvoja treh grozdov, ki je bila zasnovana na poglobljenih intervjujih s predstavniki grozdov. Analiza 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.

Metodologija evalvacije

Na osnovi naročila Ministrstva za gospodarstvo smo v okviru evalvacije razpisov področja za spodbujanje podjetništva in konkurenčnosti v letih 2001 – 2003 izvedli poglobljeno analizo in evalvacijo programa za spodbujanje razvoja grozdov.

Glavni **namen** raziskave je oblikovati smernice na podlagi analize zbranih podatkov, ki bodo služile pri oblikovanju in izvajanju ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov v prihodnje. Poudarek evalvacije je na analizi ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov, ki ga je izvajalo MG v letih 2001-2003. Namen je predvsem ugotoviti, kako uspešni so bili ukrepi pri doseganju zastavljenih ciljev in manj evalvacija vsakega posameznega grozda.²

V raziskavo je vključenih 16 grozdov, ki so prejeli državno sofinanciranje za svoje delovanje med letoma 2001 in 2003. Raziskava je potekala v treh fazah: (1) analiza grozdov na osnovi sekundarnih podatkov, (2) poglobljeni intervjuji s predstavniki grozdov ter razprava v okviru fokusne skupine s predstavniki grozdov in oblikovalci ter izvajalci ukrepov spodbujanja grozdov, (3) kvantitativna raziskava (anketa) o procesu in učinkih grozdenja v podjetjih članih grozdov. V okviru druge faze smo opravili 16 intervjujev, kar predstavlja 100 % obravnavanih grozdov. V okviru tretje faze smo osebno³ anketirali 84 podjetij, kar predstavlja 21 % populacije podjetij članov grozdov v letu 2004. Osnovne informacije o obravnavanih grozdih so predstavljene v Tabeli P-1.

Poročilo je sestavljeno iz štirih poglavij. Prvo poglavje podaja izhodišča za evalvacijo in v njegovem prvem delu obravnavamo potencialne prednosti, ki jih prinaša grozdenje, ter razpravljamo o vlogi države pri tem procesu. Sledi predstavitev ukrepov, ki so se na tem področju izvajali v Sloveniji med letoma 2001 in 2003 in so tudi predmet evalvacije, ter podrobnejša predstavitev uporabljene metodologije. Osrednji del poročila predstavlja poglavje o rezultatih raziskave, ki smo jih smiselno ločili po posameznih preučevanih področjih. V zadnjem delu povzamemo glavne ugotovitve ter podamo priporočila za oblikovanje ukrepov na področju spodbujanja grozdenja v prihodnje.

V nadaljevanju predstavljamo glavne ugotovitve raziskave ter podajamo najpomembnejše smernice za nadaljnji razvoj ukrepov spodbujanja grozdenja.

¹ Za podrobnejšo predstavitev evalvacije glej Jaklič, M. (2003): Evalvacija razvoja pilotnih grozdov v Sloveniji, Ministrstvo za gospodarstvo, Ljubljana

² Oceno posameznih grozdov in parcialno primerjalno analizo podajamo v Prilogi 1.

³ Ankete so izvajali usposobljeni anketarji, ki so delovali v okviru družbe CATI d.o.o.

Tabela P-1: Seznam grozdov, ki so vključeni v evalvacijo, po generacijah⁴

Ime grozda	Leto ustanovitve	Število članov				Štev. zaposlenih v članih grozda	Štev. podjetij v vzorcu
		MSP	Velika p.	Nosilci znanja	Podporne institucije		
1. generacija							
Orodjarski grozd	2001	14	2	9	2	1.670	5
Slovenski avtomobilski grozd	2001	21	22	7	0	17.162	5
Transportno logistični grozd	2001	6	5	4	0	14.340	5
2. generacija							
Grozd proizvajalcev visokotehnološke opreme	2002	9	2	3	2	4.000	5
Grozd klimatizacija, gretje, hlajenje	2002	9	3	2	4	3.100	6
Grozd Plasttehnika	2002	72	8	6	2	6.000	17
Grozd geodetskih izvajalcev	2002	80	0	4	0	900	3
Lesarski grozd	2002	9	12	3	2	7.288	7
3. generacija							
Informacijske tehnologije (E-aliansa)	2003	13	0	3	3	200	6
Ekološki grozd	2003	10	0	5	0	1.976	2
Grozd za trajnosti razvoj energetike in ekologijo	2003	11	0	4	4	542	4
Grozd manjših hotelov	2003	30		2	3	300	2
Grozd daljinske energetike	2003	22	5	22	5	1.020	6
Kongresni grozd	2003	16	9	2	2	5.000	3
Gradbeni grozd	2003	n.p	n.p	n.p	n.p	n.p	4
Inovativni tekstilni grozd	2003	13	4	4	0	3.000	4
Skupaj		335	72	80	29	66.498	84

Vir: Skupna baza podatkov o grozdih. Podatki se nanašajo na leto 2004.

GLAVNE UGOTOVITVE

Ukrepi so pritegnili primerna podjetja

Pri ugotavljanju uspešnosti ukrepov pozitivne industrijske politike je zelo pomembno, **kakšna podjetja je ukrep privabil**. Pri primerjavi uspešnosti podjetij, ki so vključena v grozde, s povprečjem podjetij v panogi smo ugotovili, da **se podjetja v grozdih glede donosnosti in dodane vrednosti ne razlikujejo bistveno od ostalih podjetij v panogi**. Dodana vrednost na zaposlenega je v članicah grozdov nekoliko nižja od povprečja panoge, rast dodane vrednosti v teh podjetjih pa je višja od povprečja. Ta podjetja so nekoliko večja (velikost aktive in število zaposlenih) od povprečja v panogi in nekoliko manj izvozno usmerjena. Podjetja v grozdih se torej ne razlikujejo bistveno od povprečja panoge, iz česar lahko zaključimo, da je **ukrep pritegnil ustrezna podjetja**. Na razpise so se večinoma (68 %) prijavile skupine podjetij in institucij, ki so vsaj do neke mere sodelovale že predhodno, kar bo glede na izkušnje olajšalo nadaljnji razvoj grozda in kaže na primernost izbire skupin, ki so bile upravičene do državnega sofinanciranja.

⁴ V prvo generacijo sodijo trije pilotni projekti grozdov, ki so formalno nastali leta 2001; v drugo generacijo sodi pet grozdov, ki so začeli prejemati državno pomoč leta 2002; v tretjo generacijo pa sodi osem grozdov, ki so nastali leta 2003.

Učinki grozdenja so dolgoročni, odražajo pa se predvsem na področju komunikacije in prenosa znanja

Kljub temu, da v podjetjih že zaznavajo nekatere pozitivne učinke grozdenja, večina podjetij (66 %) meni, da bodo koristi od vključitve v grozd presegle stroške šele na dolgi rok (nad 6 let). Do sedaj se je zaradi grozdenja podjetjem največ povečala prodaja (v povprečju za 37 mio SIT na podjetje). Na dolgi rok podjetja pričakujejo znatno povečanje prodaje (v povprečju za 142 mio SIT na podjetje), pa tudi izboljšanje dodane vrednosti in deleža izvoza zaradi aktivnosti in skupnih projektov v okviru grozda. Kot najmočnejše učinke podjetja poudarjajo izboljšanje medsebojne komunikacije, hitrejši prenos znanja med vsemi akterji v grozdu ter možnost ponujanja bolj kompleksnih proizvodov. Analiza je pokazala, da so **učinki od grozdenja večji pri bolj uspešnih podjetjih**, kar je verjetno posledica bolj intenzivnega sodelovanja teh podjetij pri skupnih projektih grozda.

Glavni razlog za vključitev v grozd je povečana možnost pridobivanja finančnih sredstev

Med razlogi za vključitev v grozd prevladuje možnost **pridobivanja finančnih sredstev** tako s strani države, kot tudi iz strukturnih in drugih evropskih skladov.⁵ Zaradi relativno novega koncepta in začetne stopnje izvajanja ukrepa ter tradicionalno nizkega zaznavanja pomena hkratnega sodelovanja in konkurence v slovenskem gospodarstvu je takšno mnenje v veliki meri pričakovano. Drugi pomemben razlog za vključitev so **pritiski v panogi**, ki od podjetij zahtevajo večjo stopnjo povezovanja in sodelovanja, če želijo obstati na trgu. Sledita izboljššan **dostop do informacij** ter možnost povečanja inovativnosti in znanja skozi interakcije in skupne projekte v grozdu.

Ukrepi so spodbudili nekaj, kar se drugače ne bi zgodilo in se bo nadaljevalo, ko bo prenehala vladna podpora

Pri izvajanju pozitivne industrijske politike je pomembno, da se z državnim sofinanciranjem razvije nekaj novega in koristnega, kar se sicer ne bi zgodilo. Zato nas je zanimalo, ali bi se podjetja povezala v grozd tudi brez podpore ministrstva za gospodarstvo. **75 % proučevanih grozdov je odgovorilo, da se brez podpore ministrstva ne bi povezali v grozd**, kar kaže na smiselnost izvajanja ukrepa. Poleg tega podjetja menijo, da so grozdenje in druge oblike povezovanj podjetij ključni za izboljšanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. Zelo zanimiv pogled na to, ali je grozdenje naraven proces ali pa potrebuje spodbudo s strani države, je podal eden od vodij grozdov: "Preko našega sodelovanja s tujimi partnerji smo prišli do spoznanja, da v okoljih, kjer je stopnja poslovne kulture in posledično zaupanja visoka, za medpodjetniško povezovanje zadostuje že obstoj nekega širšega interesa. Manj, ko je v poslovnem okolju razvita podjetniška kultura, bolj nujna je formalna organiziranost."

Na resnost podjetij pri grozdenju kaže tudi dejstvo, da je grozdenje del strategije za 70 % vprašanih podjetij. V 60 % podjetij je za zadeve, povezane z grozdenjem, zadolžen predstavnik vrhnjega menedžmenta. Sklepamo lahko, da je **ukrep spodbujanja razvoja grozdov povzročil nastanek novih organizacijskih struktur, ki se sicer verjetno ne bi zgodile in se bodo (glede na rezultate raziskave) ohranile tudi po izteku državnega sofinanciranja, saj 91 % podjetij ne razmišlja, da bi izstopila iz grozda, ko se izteče pogodba z Ministrstvom za gospodarstvo**. V 75 % grozdov z več kot dveletnim delovanjem (1. in 2. generacija) so že izvedli projekte brez državnega sofinanciranja, kar kaže na interes članov za sodelovanje na projektih tudi v primeru, ko za to ne prejmejo državne pomoči. Večina grozdov (92 %) se že **povezuje s tujimi grozdi** in drugimi podjetniškimi mrežami na svojem ali sorodnih področjih poslovanja, kar je zaradi majhnosti slovenskega prostora in zaradi vse večjega pomena evropskih regij zelo smiselno. S tem je tudi dosežen eden od ciljev ukrepa, da se morajo grozdi internacionalizirati.

⁵ Večina grozdov prve in druge generacije je že prijavila projekte za financiranje iz Evropskega sklada za regionalni razvoj. Dva grozda sta bila pri tem že uspešna.

Grozdi se pri nas dojemajo predvsem kot institucije sodelovanja, zato je potrebno spodbuditi konkurenco

V grozdu je najpomembnejše poiskati področja, na katerih lahko člani s sodelovanjem dosegajo sinergijske učinke. Člani grozdov so do sedaj največ sodelovali pri raziskovalno-razvojnih (R&R) projektih, skupni promociji ter pri skupnem izobraževanju in usposabljanju. Podjetja v začetni fazi razvoja grozda največ sodelujejo pri izgradnji skupne infrastrukture in skupnih izobraževanjih ter usposabljanjih, saj na teh področjih med njimi ne obstaja močna konkurenca. To jim omogoča, da se med seboj bolje spoznajo, določijo pravila igre skupnega dela na projektih in dosežejo prve učinke, kar poveča motivacijo za nadaljnje sodelovanje. Kasneje pa na pomenu začnejo pridobivati razvojni projekti, ki vodijo do razvoja novih proizvodov ali storitev, ter poslovni projekti, kjer vidijo sodelujoči sinergijske učinke. Glede na izkušnje pride do težav takrat, ko se skupni projekti približajo poslovnim interesom posameznih članov in potrebnega je precej časa, da se vzpostavi razumevanje grozda kot institucije sočasnega sodelovanja in konkurence. Analiza opredelitev grozda, ki so jih podale pisarne in člani grozdov, kaže, da zaenkrat v Sloveniji **koncept grozda razumejo predvsem kot institucijo sodelovanja**. Po našem mnenju bo zato potrebno v prihodnje preko vstopa novih organizacijskih oblik sodelovanja in predvsem preko vstopa novih (domačih in tujih) podjetij vpeljati večjo stopnjo konkurence, kar bo pozitivno vplivalo na razvojno dinamiko vseslovenskih grozdov.

Pomanjkanje zaupanja je ključna ovira pri grozdenju

Podjetja člani grozda kot ključno oviro za vzpostavitev in nadaljnji razvoj grozda navajajo **pomanjkanje zaupanja** med člani grozda. V grozdu dostikrat 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. Direktorji grozdov menijo, da lahko 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), **in podpore pomanjkanje organizacijskih in vodstvenih znanj ter neoprijemljivost (dolgoročnost) učinkov**, ki so vidni šele na dolgi rok.

Eden najpomembnejših dejavnikov pri premagovanju ovir je prisotnost močnega, **karizmatičnega ali vizionarskega vodje**, ki usklajuje parcialne interese ter motivira člane pri uresničevanju skupne strategije grozda. To je zaradi kompleksne strukture grozda ter majhnih formalnih pooblastil vodje še posebej pomembno. Ključna je tudi podpora vrhnjega menedžmenta članov grozda, ki spodbuja zaposlene v svojem podjetju za aktivno vključevanje v skupne projekte.

Stopnja zaupanja v grozdih se povečuje

V večini grozdov so veliko časa namenili izgradnji zaupanja med člani kot osnovi za uspešen nadaljnji razvoj grozda. Čeprav je stopnjo zaupanja v grozdih težko neposredno meriti, številni posredni kazalci ter izjave vpletenih akterjev (predstavniki pisarn in podjetij članov grozdov) kažejo na to, da se stopnja zaupanja v grozdih povečuje. Če je bilo ob ustanovitvi prvih (pilotskih) grozdov med odgovornimi menedžerji še veliko negotovosti glede bodoče vloge take oblike medorganizacijskega povezovanja, je sedaj večina sodelujočih prepričana, da imajo grozdi pomembno vlogo pri povečevanju konkurenčnosti sodelujočih podjetij. **Število in vrednost skupnih projektov**, ki jih izvajajo v grozdih, se iz leta v leto povečuje - konec leta 2003 so v grozdih izvajali 260 projektov. Prav tako se že obstoječim grozdom **pridružujejo nova podjetja**. V dlje časa delujočih grozdih (npr. grozdi 1. generacije) prihaja do **bolj kakovostnega pretoka informacij** kot v novejših grozdih (npr. grozdih 3. generacije). Novejši grozdi si izmenjujejo predvsem splošno dostopne informacije, medtem ko si starejši grozdi izmenjujejo predvsem informacije o tehnologiji, ki so dosti bolj ključnega pomena za preživetje in razvoj vsakega podjetja. Z vzpostavitvijo »**infrastrukture za sodelovanje**« (npr. pisarne grozdov) se povečuje število formalnih in neformalnih interakcij med predstavniki včlanjenih podjetij, ki

ponujajo vsem vpletenim veliko priložnost za medsebojno spoznavanje ter gradnjo formalnih in neformalnih vezi. To pa predstavlja dobro osnovo za povečanje zaupanja in gradnjo socialnega kapitala med podjetji.

Vlada ima pomembno vlogo pri razvoju slovenskih grozdov

Slovenska podjetja so državi pripisala zelo pomembno vlogo pri spodbujanju grozdov. Po mnenju sodelujočih podjetij sodijo med najpomembnejše ukrepe vlade **sofinanciranje skupnih projektov grozda, spodbujanje raziskav in tehnološkega razvoja, prilagoditev sistema izobraževanja potrebam gospodarstva ter vzpostavitev naravovarstvenih standardov, predpisov in spodbud**. Za sodelujoča podjetja so manj pomembni ukrepi privabljanje tujih investicij, difuzija informacij, izboljšanje dostopa do virov tveganega kapitala in sofinanciranje pisarne grozda. Podjetja kot med najmanj pomembne ukrepe uvrščajo promocijo koncepta grozdov in drugih mrežnih struktur v gospodarstvu ter spodbujanje nastanka malih podjetij (inkubatorji). Z vidika podjetij, ki sodelujejo v grozdu, so slednji ukrepi zares nepomembni (saj le-ta že obstajajo, so že povezana v določne mreže ali grozde in si načeloma ne želijo nove konkurence), z vidika celotnega gospodarstva pa so ti ukrepi eni izmed pomembnejših vzvodov pozitivne industrijske politike.

Vpletenost ostalih delov vlade pri spodbujanju grozdov je premajhna

Tako v okviru razprave v fokusni skupini o politikah za spodbujanje razvoja grozdov kot v intervjujih v pisarnah grozdov je bila večkrat izpostavljena potreba po medresorski usklajenosti ukrepov na področju grozdenja. Pri tem je mišljena tako vsebinska usklajenost ukrepov, kot tudi usklajitev administrativnih postopkov. V pisarnah in v podjetjih menijo, da se mora celotna vlada oziroma resorna ministrstva (npr. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Ministrstvo za finance) v večji meri vključiti v proces grozdenja, ne pa, da ta proces bolj ali manj spodbuja le Ministrstvo za gospodarstvo. Poleg tega je potrebno tudi znotraj MG povezati ali združiti različne ukrepe, ki spodbujajo dolgoročno sodelovanje med podjetji in institucijami. Direktor v enem od grozdov je povedal: "Pri nas so posamezne oblike mrežnega povezovanja obravnavane in spodbujane ločeno, v bistvu pa gre za koncepte, ki so prepleteni. Tako ima lahko grozd v svoji sredini inkubator, tehnološko mrežo. Tak je na primer položaj v našem grozdu, del katerega je tudi inkubator. Sedaj vzpostavljamo še tehnološko mrežo, kajti soočamo se s potrebo po povezovanju malih R&R institucij iz množice malih podjetij."

PRIPOROČILA

V nadaljevanju podajamo ključne implikacije in priporočila, ki izhajajo iz rezultatov raziskave.

Spodbujanje formalnih organizacijskih oblik grozdov je smiselno

Spodbujanje nastanka pisarn grozdov je smiselno, saj po mnenju članov predstavljajo **skupno platformo za delovanje in organizacijsko-komunikacijsko-informacijski center**. Člani menijo, da igra pisarna vlogo pospeševalca grozda ter skrbi za prijavljanje na razpise za pridobitev finančnih sredstev, promocijo grozda doma in v tujini, koordinacijo skupnih projektov ter vzpostavitev in vzdrževanje skupne infrastrukture za delovanje grozda. Kljub temu, da so izmed 8 grozdov prve in druge generacije dve pisarni že finančno samostojni, so ostale pisarne zaenkrat srednje pripravljene na finančno osamosvojitve. Glede na kratek čas obstoja formalnih grozdov in pisarn je to razumljivo. **V prihodnje je potrebno bolj spodbujati podjetniško obnašanje pisarn pri odzivanju na potrebe članov grozdov in pri samostojnem pridobivanju finančnih sredstev.**

Glede na nizko stopnjo zaupanja med akterji, ki se vključujejo v grozde, in ne dovolj razvito podjetniško kulturo je vsekakor potrebno spodbujanje skupinske (mrežne) infrastrukture (na primer pisarne), kar v začetni stopnji razvoja grozda omogoči vzpostavitev osnove za skupno delovanje novo nastajajoče skupine. Vendar pa mora obstajati točno določen časovni okvir, v katerem se te spodbude izvajajo. Pisarne so morajo namreč finančno osamosvojiti in sredstva za svoje poslovanje pridobivati na trgu. Na primeru slovenskih grozdov se je pokazalo, da je v povprečju potrebno leto dni, da skupina

razvije pravila skupnega delovanja, opredeli skupne cilje in na podlagi tega oblikuje strategijo skupnega delovanja. V tem obdobju se vključeni akterji spoznajo s konceptom grozdenja, prepoznajo svoje interese v grozdu ter ocenijo razmerje med stroški in koristmi zaradi vključitve v grozd. V tem času se ponavadi opredeli tudi organizacijska oblika grozda in formalno registrira grozd kot pravno-formalna oblika. Naslednja dve do tri leta so po mnenju tistih, ki že imajo izkušnje z grozdenjem, potrebna, da podjetja izvedejo prve infrastrukturne projekte (vzpostavitev pisarne, komunikacijske platforme) in začnejo izvajati promocijo grozda. V naslednjem obdobju pa se začnejo člani bolj usmerjati v razvojne projekte. Pisarne grozdov se po večini zavedajo, da se morajo obnašati podjetniško in da ne morejo biti v nedogled sofinancirane s strani države. Glede na dosedanje izkušnje v Sloveniji (dve od osmih pisarn v grozdih z vsaj dveletnim delovanjem sta finančno samostojni) bi bilo verjetno **smiselno financiranje pisarn največ do obdobja šestih let**, in sicer po padajoči stopnji, kar bi spodbudilo pisarne, da postopoma iščejo nove vire financiranja svojega delovanja.

Sofinanciranje grozdov naj postaja vse bolj projektno

Smotno bi bilo, da bi MG ločilo sredstva za grozde na sredstva, namenjena **sofinanciranju posameznih skupnih projektov** grozda, ter na sredstva, s katerimi **bi sofinanciralo pisarno**. Pisarna naj se sofinancira v okviru »minimalnih pristojnosti« oziroma podpiranja osnovnih (ključnih) skupnih projektov. Po šestletnem obdobju pa bi bilo sofinanciranje zgolj projektno (glej sliko P-1). Po šestih letih bi se torej pokazalo, katere pisarne in v kakšni obliki so sposobne samostojno delovati na trgu. Nesmiselno je pričakovati ali celo vztrajati, da bi po tem obdobju grozdi oziroma pisarne ostale enake, kot do tedaj. Pričakujemo lahko, da se bodo pisarne in tudi grozdi glede na dotedanje izkušnje preoblikovali v skladu s potrebami članov. To pomeni, da bodo nekatere pisarne lahko obdržale vlogo osrednje komunikacijske točke, nekatere pa bodo morda prevzele vlogo projektne pisarne. Tudi grozdi se bodo verjetno preoblikovali, kar pomeni, da bodo lahko iz obstoječih grozdov nastale manjše specializirane skupine (npr. izvozni konzorciji, tehnološki centri ali razvojne enote).

V prihodnje naj se omogoča fleksibilen razvoj pisarn kot odziv na delovanje tržnih mehanizmov, kar bo od pisarn zahtevalo podjetniško obnašanje. Formalna organizacijska oblika grozda ter pisarna grozda namreč ne smeta biti sami sebi namen. Začetno obdobje sofinanciranja (največ 6 let in po padajoči stopnji) ima torej namen spodbuditi proces učenja in prenosa znanja med vsemi udeleženci v grozdih (podjetja, nosilci znanja, podporne institucije, vlada) ter spodbuditi nastanek novih organizacijskih oblik in načinov vodenja, ki jih sicer podjetja sama (še) ne bi razvila, kar je v skladu s cilji pozitivne industrijske politike. Za to šestletno obdobje je smiselno s strani MG imenovati skrbnike (»podjetnike« in ne administratorje) za vsak grozd, ki naj proaktivno sodelujejo pri razvoju grozda. Po tem obdobju grozd ne bo imel več skrbnika s strani MG in bo prepuščen trgu (tudi »trgu« sofinanciranja specifičnih projektov, kjer nastopa enakovredno z ostalimi "formalnimi" in "neformalnimi" grozdi in kjer bo pomembno število, narava in kakovost odnosov sodelujočih organizacij oziroma kakovost projekta).

Po izteku šestletnega obdobja pa bi bilo financiranje (v kontekstu pozitivne industrijske politike) zgolj **projektno**, skratka vezano na posamezen projekt z merljivimi cilji. Projekte bi bilo smiselno opredeliti po obsegu sofinanciranja glede na njihovo vsebino. Predložene projekte bi moralo MG (in druga ministrstva) v večji meri presojeti z vsebinskega vidika in jih na tej podlagi tudi podpreti, pri čemer bi morala biti višina podpore spremenljiva (in ne nujno 40 %, kot je bilo do sedaj), in sicer glede na narodnogospodarski pomen projekta oziroma na pričakovane pozitivne učinke, ki naj bi jih povzročil za tiste, ki bi izvajali projekt, in tudi za ostale akterje v gospodarstvu (spill-over učinek). Tako bi bil na primer projekt promocije sofinanciran z manjšim deležem, kot R&R projekt, ki bi pripeljal do nove tehnologije, saj ima slednji večji pozitivni učinek na proces učenja v gospodarstvu. Kljub spremenljivemu deležu državnega sofinanciranja pa naj delež sofinanciranja s strani države ne bi presegel polovice vrednosti projekta. Da bi to dosegli, je potrebna večja vpetost države v dogajanje v grozdih, vsakoletna evalvacija dogajanja ter pogajanja za skupna izhodišča politike in razpisov za prihodnje leto.

Pogajanja naj bodo temeljno vodilo priprave in izvajanja ukrepov

V proces izbiranja projektov bi bilo potrebno uvesti "pogajanja", kar bi omogočilo, da različne projektne skupine predstavijo projekte in se nato transparentno pogajajo tako o vsebini razpisov, kot tudi o kriterijih za dodelitev sredstev (pa tudi o višini državnih sredstev, ki jih bo projekt prejel). Pogajanja so

pogosto uporabljena metoda izbire konkretnih projektov v mnogih razvitih državah. **Pogajanja presežejo birokratsko "vzemi ali pusti" in omogočijo kakovostnejši izbor manjšega števila projektov** (preprečitev drobljenja sredstev). V komisijo za izbor je potrebno poleg domačih vključiti tudi mednarodne (tuje) neodvisne strokovnjake ter seveda predstavnike MG in drugih ministrstev, javnih in pol-javnih ter privatnih institucij, ki naj bi bile vse bolj vključene v izvajanje politike grozdenja, in seveda predstavnike podjetij (grozdov). Na ta način bi zmanjšali možnosti moralnega hazarda⁶ udeleženih akterjev in prispevali k večji verjetnosti pozitivnih učinkov uporabe javnega denarja.

Ukrepi spodbujanja grozdov morajo biti celoviti

Spodbujanje razvoja grozdov ni vezano le na ukrepe, ki neposredno spodbujajo razvoj grozdov, temveč je potrebna celovitost ukrepov, ki med drugim spodbujajo socialne procese (dviganje stopnje zaupanja in povečano sodelovanje) in so potrebni, če hočemo doseči ustrezen razvoj grozdov. V okviru vseevropske raziskave WEST-EAST ID⁷ smo identificirali 12 ukrepov, ki pomembno vplivajo na ekonomski razvoj grozdov (prikazuje Tabela P2). V Sloveniji se je do sedaj iz tega nabora politik na področju grozdov sistematično izvajal le ukrep MG za spodbujanje razvoja grozdov. Potrebno je poudariti, da med naštetimi ukrepi predstavlja spodbujanje razvoja mrež (grozdov) rdečo nit, ki lahko smiselno poveže izvajanje vseh ukrepov. Vlada ima odgovornost, da usklajeno in v pravilnem razmerju uporablja vse naštete ukrepe z namenom celovitega spodbujanja tako konkurence, kot sodelovanja. Tam, kjer v nastajanju konkretnega grozda določeni elementi manjkajo (na primer, da podjetja izrivajo potencialne konkurente), jih mora država spodbuditi z ustreznimi politikami.

Tabela P2: Najpogostejši ukrepi (politike), ki vplivajo na ekonomski razvoj grozdov

- Ukrep za privabljanje podjetij na območje grozda
- Razvoj fizične infrastrukture (še posebej telekomunikacij, transporta, energije in okoljevarstvene infrastrukture)
- Izobraževanje in usposabljanje (individualno osvajanje znanja)
- Raziskave in tehnološki razvoj (kolektivno osvajanje znanja)
- Prenos informacij in dostopnost za podjetja (baze podatkov, spletne strani, informacijski centri)
- Ukrep za povečevanje ponudbe prilagojenih storitev podjetjem (okoljevarstvene storitve, testiranje in certificiranje, nove proizvodne tehnike)
- Ukrep za pomoč pri zaposlovanju na območju grozda
- Ukrep za spodbujanje internacionalizacije
- Ukrep za spodbujanje razvoja mrež (grozdov) podjetij (poudarek v Sloveniji do sedaj)
- Ukrep za kakovosten razvoj podjetij
- Ukrep za spodbujanje nastanka novih podjetij (inkubatorji)
- Ukrep za izboljšanje dostopnosti do tveganega kapitala

Vir: Evropska komisija, 2004 (projekt West-East ID)

Podjetja v naši raziskavi menijo, da mora država spodbujati raziskave in tehnološki napredek, vplivati na prilagoditev sistema izobraževanja potrebam gospodarstva in izvajati ukrepe na področju varstva okolja. Vse to potrjuje, **da bo v prihodnje potrebno doseči usklajeno izvajanje in delovanje različnih ukrepov ter jih povezati s konceptom mrež (grozdov) podjetij z namenom doseganja čim večjih učinkov v gospodarstvu**. V prihodnje je torej potrebno zasnovati program, ki bo vključeval in medsebojno povezoval različne ukrepe s ciljem podpore razvoju mrežnih struktur v gospodarstvu, ne glede na to, katero ministrstvo ali institucija jih izvaja.

⁶ Termin moralni hazard, ki se najpogosteje uporablja v zavarovalništvu, na splošno pomeni, da se po sklenitvi zavarovalne police manj izogibamo tveganju (Baumol, Biner, 1988, str. 647). V našem primeru pa moralni hazard pomeni, da se podjetja lahko obnašajo manj racionalno pri porabi javnega denarja v primerjavi s porabo lastnih (privatnih) sredstev.

⁷ V okviru 5. okvirnega programa EU se v obdobju 2001-2005 izvaja projekt z naslovom: "Industrial Districts' Re-location Processes: Identifying Policies in the Perspective of EU Enlargement, West-East ID, pogodba št. HPSE-CT2001-00098 (v nadaljevanju WEST-EAST ID). Pri projektu sodeluje tudi raziskovalna skupina Inštituta za konkurenco in sodelovanje (IKS) na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, ki je opravila tudi pričujočo evalvacijo.

Enakovredno je potrebno upoštevati tako formalne, kot neformalne grozde, in spodbujati konkurenco

Pomembno je poudariti, da je pri izbiranju in sofinanciranju projektov potrebno upoštevati tako **"formalne"** grozde, ki so (bili) spodbujani s strani države, kot tudi **"neformalne" grozde**, ki jih država ni neposredno spodbudila, so (bodo) pa mnogokrat nastali kot podjetniški odgovor na formalno ustanavljanje grozdov. Neformalni grozdi so tisti, ki **ne bodo oblikovali formalne stične točke**, bodo pa **pri pridobivanju projektnega sofinanciranja sposobni dokazati poglobljeno sodelovanje na ravni skupine** in s tem verjeten večji eksternalni učinek. Na ta način bo prišlo do konkurenca med grozdi, ko se bodo potegovali za pridobitev sredstev za sofinanciranje svojih projektov.

Menimo, da bi bilo smiselno **poudariti kriterij skupine pri vodenju pozitivne industrijske politike oziroma pri večini javnih razpisov oziroma politik**, kar bi pomenilo, da ima skupina prednost pred posameznim podjetjem, ki se prijavi na razpis (seveda v primeru, da oba izpolnjujeta razpisne pogoje). S tem bi se mreženje (grozdenje) spodbujalo na različnih področjih in ne le v primeru, ko obstaja "formalni" grozd ali pisarna. Izvajanje ukrepov, ki so namenjeni skupini podjetij in institucij, je smiselno, saj prihaja znotraj skupine do dinamičnih procesov, prenosa informacij in znanja med akterji ter izkoriščanja sinergijskih učinkov, s tem pa se lahko multiplicirajo tudi učinki ukrepa (bolj, kot če bi bil ukrep namenjen le posameznemu podjetju).

Že prej smo omenili "omejeno" razumevanje in poznavanje koncepta grozdenja med člani slovenskih grozdov, saj **grozdi zaenkrat predstavljajo predvsem institucijo sodelovanja in povezovanja**. Če želi država spodbuditi dinamičen razvoj grozdov, je potrebno vanje dodatno vpeljati konkurenco, kar lahko stori z izvajanjem ukrepov za spodbujanje razvoja novih podjetij (neodvisno od pisarne in ostalih članov grozda).

Slika P-1: Predlagana časovna dinamika izvajanja ukrepov grozdenja

Vlada mora prenesti čim večji del izvajanja ukrepov spodbujanja grozdenja na javne, pol-javne in privatne institucije

Potrebno je poglobiti sodelovanje med vlado (ministrstvi) in drugimi izvajalci ukrepov, ki posegajo na področje grozdenja (GZS, PCMG, RRA-ji, itd.). Udeležba teh institucij je nujna tako z vsebinskega vidika priprave ukrepov, kot tudi z vidika povezovanja sredstev (ekonomiziranje sredstev), ki se namenjujejo tem ukrepom, ter predvsem z vidika konkretnega izvajanja ukrepov. **Vlada mora biti torej proaktivna pri pooblaščenju oziroma izgradnji primernih kompetenc teh institucij za izvajanje posameznih delov pozitivne industrijske politike.** Kot prikazuje slika P-1, je potrebno izvajanje ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov porazdeliti med vlado, javne, pol-javne in tudi privatne institucije ter tako zagotoviti celovit pristop k izvajanju ukrepov, ki bo tudi bolj racionalen.

Izkušnje iz tujine kažejo, da se grozdi razvijajo in rastejo le v okolju, kjer vladata usklajenost in osnovno razvojno soglasje med vsemi pomembnimi interesnimi skupinami - centralno vlado, regionalnimi oblastmi, institucijami, podjetji in posamezniki. Zavedati se moramo, da je vloga države pri razvoju grozdov omejena na spodbujanje vlaganj v ključne dejavnike povečevanja konkurenčnosti podjetij, ne pa v nadomeščanje tržnih mehanizmov.

Spodbujati je potrebno proces učenja med vsemi ključnimi akterji

Najpogosteje je razlog za neuspeh ukrepa ta, da se akterji, ki jim je ukrep namenjen, ne obnašajo v skladu s pričakovanji tistih, ki so ukrep oblikovali. Do tega neskladja med pričakovanji tistih, ki politike oblikujejo, in tistih, ki so jim namenjene, večinoma prihaja zaradi pomanjkanja komunikacije in posledično nepoznavanja oziroma nerazumevanja. Da bi dosegli čim bolj pozitivne učinke politik, je torej v faze procesa izvajanja ukrepov potrebno **vkjučiti vse ključne akterje in spodbuditi proces pogajanj, izzivanja, učenja, spodbujanja in razkrivanja parcialnih interesov** med njimi.

Pri spodbujanju učenja med akterji v vseh petih fazah je priporočljivo uporabiti instrumente za notranje učenje, ki se nanašajo na učenje različnih akterjev, vključenih v proces (Evropska komisija, 2004), na primer oblikovanje **skupine za učenje (ki jo na primer vodi neodvisna akademska institucija z razvito večino moderiranja)**, ki naj jo sestavljajo predstavniki vseh najpomembnejših skupin, vključenih v razvoj grozdov (predstavniki podjetij, raziskovalci iz inštitutov in univerz, izvajalci ukrepov ter predstavniki podpornih institucij, ki so vključene v razvoj grozda). Pomembno je, da ta skupina čim tesneje deluje v povezavi s posameznim grozdom ter razvija ustrezne metode učenja, spodbuja interaktivno razpravo o aktualnih problemih grozda in o vlogi, ki jo lahko imajo ukrepi pri nadaljnjem razvoju. Poleg tega pa skupina sodeluje in moderira pogajanja med vlado in predstavniki grozda. Potrebno je spodbujati tudi **zunanje učenje**, ki pomeni učenje na podlagi opazovanja, kako drugi izvajajo ukrepe (angl. benchmarking). Priporočljivo je oblikovati **medgrozdovske skupine (partnerstva) za učenje**, kjer prihaja do izmenjave znanja med različnimi grozdi ter do iskanja dobrih praks.

SKLEP: SLOVENSKA VLADA VODI NAPREDNO POLITIKO SPODBUJANJA GROZDOV, KI PA SE MORA V PRIHODNJE HITRO UČITI OZIROMA ODZIVATI NA SPREMINJAJOČE SE OKOLIŠČINE

Ob koncu želimo poudariti, da je ukrep spodbujanja razvoja grozdov, ki ga v zadnjih letih izvaja Ministrstvo za gospodarstvo, zelo napreden, saj je tudi v mednarodni javnosti pogosto predstavljen kot dober primer oblikovanja in izvajanja ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov (Sölvel in drugi, 2003; Evropska komisija, 2004). Evalvacija kaže na področja, kjer bodo v prihodnje še potrebne spremembe v različnih fazah izvajanja ukrepov - tako pri pripravi ukrepov, kot tudi pri izvedbi in evalvaciji. Slednjo je po našem mnenju še posebej pomembno izvajati nepretrgano in poglobljeno ter v sodelovanju z vsemi ključnimi akterji. Glavni namen evalvacije je učenje in iskanje področij, kjer bi se dalo ukrepe izvajati še bolje, zato mora tudi evalvacija, tako kot vse ostale štiri faze izvajanja ukrepa, temeljiti na interaktivni izmenjavi mnenj in izkušenj v želji doseganja čim večjih učinkov.

1 UVOD

Zaradi intenzivnejše konkurence se podjetja poskušajo čim bolj vključiti v svoje okolje in izkoristiti vse možnosti, ki jih ponujajo dobavitelji, kupci, izobraževalne ustanove, inštituti in druge organizacije. Ko se ti sistemi med seboj povežejo, nastane grozd (angl. cluster). V zadnjih letih se pojavlja vse več pobud za razvoj grozdov, ki prihajajo s strani različnih javnih in pol-javnih institucij. Raziskava Global Cluster Initiative Survey (GCIS) 2003⁸ je pokazala, da obstaja na svetu več kot 500 pobud za razvoj grozdov, predvsem v Evropi, Severni Ameriki, Novi Zelandiji in Avstraliji. Čeprav se je grozdenje v preteklosti večinoma začelo na pobudo privatnih podjetij ali celo posameznikov (npr. razvoj grozdov 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 ukrepi⁹, ki spodbujajo grozdenje, predstavljajo osrednje oziroma sodobno orodje vodenja industrijske politike. 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, da se podjetja specializirajo, v medsebojnem sodelovanju pa naj bi nastajalo edinstveno znanje, ki bi predstavljalo temelj dolgoročnih globalnih konkurenčnih prednosti.

Poleg izvajanja ukrepov za proučevanje in razvoj grozdov na nacionalni, regionalni in lokalni ravni so grozdi že nekaj let pomembno področje proučevanja in izvajanja politik tudi na mednarodni ravni. Najpomembnejše mednarodne organizacije, ki izvajajo aktivnosti na področju grozdov, so UNIDO¹⁰, OECD¹¹ in USAID. Veliko pobud na področju grozdov pa prihaja s strani EU, ki je v zadnjih letih financirala vrsto projektov za raziskovanje na področju grozdov.

V Sloveniji se ti procesi šele začenejo in po štirih letih sofinanciranja projektov razvoja grozdov, za kar je bilo namenjeno približno 2,141 milijarde tolarjev razvojnih spodbud, je v Sloveniji nastalo že 29 grozdov, ki skupaj vključujejo 320 organizacij in zaposlujejo več kot 60.000 ljudi. 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. Po dveh letih delovanja treh pilotnih grozdov se je leta 2003 izvedla prva evalvacija¹², ki je bila zasnovana na poglobljenih intervjujih s predstavniki grozdov. Kljub temu, da je šlo za precej manj obsežno raziskavo, kot je ta, ki je pred vami, je analiza odgovorov pokazala na težave pri spodbujanju razvoja grozdov oziroma pri spodbujanju sočasnega sodelovanja in konkurence med akterji.

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.

Proces izvajanja politik (ukrepov) za razvoj grozdov sestavlja pet faz: 1) izbor področja, na katerem se bodo ukrepi izvajali, 2) oblikovanje ukrepa, 3) izvedba ukrepa, 4) evalvacija izvajanja in učinkov ukrepa ter 5) uporaba pridobljenega znanja in izkušenj pri pripravi novih ukrepov. Celotni proces se skozi čas razvija in spreminja, zato ga je potrebno obravnavati dinamično kot proces učenja v katerem sodelujejo vsi prej naštetih akterji. To poročilo, ki podaja ugotovitve evalvacije programov za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji od leta 2001 do 2003, je tako namenjeno vsem, ki so na kakršenkoli način povezani z razvojem grozdov, s ciljem izboljšanja razvoja grozdov v prihodnje.

Glavni namen raziskave je oblikovati smernice na podlagi analize zbranih podatkov, ki bodo služile pri oblikovanju in izvajanju ukrepov za spodbujanje grozdov v prihodnje. Poudarek evalvacije je na

⁸ Za več informacij o rezultatih raziskave si oglejte: Sölvel, Ö.; Lindquist, G.; Ketels, C. (2003): The Cluster Initiative Greenbook, Ivory Tower AB, Stockholm

⁹ V besedilu bomo namesto izraza politika (angl. policy) uporabljali izraz ukrep.

¹⁰ Glavni program, ki v okviru UNIDO obstaja že od leta 1993, se imenuje "Programme on the Development of Clusters and Networks of SMEs".

¹¹ 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).

¹²

evalviranju ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov, ki jih je izvajalo MG v letih 2001-2003. Namen je torej ugotoviti, kako uspešni so bili ukrepi pri doseganju zastavljenih ciljev, in ne toliko evalvacija vsakega posameznega grozda. Proučevani grozdi se nahajajo v različnih razvojnih fazah in imajo vsak svojo razvojno dinamiko, kar se odraža v različnem načinu organiziranosti in delovanja posameznega grozda. Neposredne primerjave glede uspešnosti grozda na tem nivoju tako niso smiselne. Bi bilo pa po našem mnenju smiselno sprotno evalviranje razvoja vsakega od grozdov, kar bi lahko izvajali skrbniki grozdov na MG ob podpori ustreznih in neodvisnih zunanjih institucij, ki bi sproti pridobivali kvalitativne podatke, pridobljene na terenu, in na podlagi le-teh ukrepali v prid dolgoročnega razvoja grozda.¹³

Poročilo je zasnovano v štirih poglavjih. V prvem poglavju prikažemo izhodišča evalvacije, kjer na kratko predstavimo pozitivne vplive, ki jih imajo grozdi na gospodarstvo. Nato opredelimo, kakšno vlogo imajo lahko ukrepi države pri spodbujanju grozdenja, ter predstavimo ukrepe, ki so se na tem področju izvajali v Sloveniji med letoma 2001 in 2003 in so predmet pričujoče evalvacije. Da bi bolje razumeli metodološki potek in izvajanje evalvacije, predstavimo razvoj evalvacijskih tehnik in metod v zadnjih letih in se nato podrobneje posvetimo metodološkemu pristopu, uporabljenemu v raziskavi. Največji del poročila predstavlja tretje poglavje o rezultatih raziskave, ki smo jih smiselno ločili po posameznih proučevanih področjih: analiza podjetij, ki jih je ukrep pritegnil, identifikacija dejavnikov, ki so podjetja spodbudili k vključitvi v grozd, ter analiza učinkov, ki jih grozdenje prinaša, odnos članov do grozda ter delovanje grozdov. Na podlagi ugotovitev nato identificiramo ključne dejavnike uspeha pri razvoju grozdov na eni strani ter ovire grozdenja na drugi. V zadnjem delu tega poglavja analiziramo mnenja podjetij in pisarn o dosedanjem izvajanju ukrepov za spodbujanje grozdov. V četrtem poglavju na podlagi raziskave povzamemo glavne ugotovitve analize in podamo priporočila za izvajanje ukrepov spodbujanja grozdenja v prihodnje.

2 IZHODIŠČA PRI EVALVACIJI UKREPOV ZA SPODBUJANJE RAZVOJA GROZDOV V SLOVENIJI 2001-2003

2.1 KONKURENČNE PREDNOSTI GROZDOV IN NJIHOVA VLOGA V GOSPODARSTVU

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.

V študiji iz leta 1990 se Michael Porter sprašuje, zakaj posamezna podjetja iz določenih narodnih gospodarstev lahko pridobijo konkurenčne prednosti in jih tudi obdržijo (Porter, 1990, str. 77–89). 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. 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.

¹³ Omejitev te raziskave je torej v tem, da nismo dovolj poglobljeno evalvirali posameznih grozdov (glej prilogo 1 za razlago), temveč razvoj grozdov v Sloveniji na splošno, pri čemer smo pri analizah poskušali poiskati razlike med različnimi generacijami grozdov.

Grozd je po Porterju opredeljen kot gospodarsko omrežje močno soodvisnih podjetij in vključuje: proizvajalce končnih izdelkov ali ponudnike storitev, specializirane dobavitelje in raziskovalne organizacije (fakultete, razvojne inštitute) ter vladne in druge organizacije (Porter, 1990). 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. Sodelovanje med podjetji pa še ne pomeni, da obstajajo grozdi. Za razvoj grozda je potrebno precej časa,¹⁴ aktivno sodelovanje vseh udeleženih akterjev in ustrezno razvito podporno okolje. Potrebne so torej prednosti v vseh štirih prej omenjenih elementih tako imenovanega Porterjevega diamanta: prednosti na strani proizvodnih dejavnikov, domačega povpraševanja, podpornih in sorodnih panog ter ustrezne strategije podjetij, ki vplivajo na konkurenco med podjetji na domačem trgu. 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.

Različne oblike podjetniškega povezovanja, ki vodijo do razvoja proizvodno storitvenih sistemov, postajajo pomemben element tržne strukture v gospodarstvu. V proces grozdenja so vključeni številni akterji:

- proizvodna podjetja,
- podjetja, ki nudijo specializirane storitve članom grozda (npr. avtomatizacija procesov, mednarodno trženje, svetovalna podjetja),
- nosilci znanja (npr. univerze, R&R inštituti in laboratoriji),
- podporne institucije (npr. GZS, razvojne agencije, sektorska združenja)
- in vlada.

Slika 2: Prikaz ključnih akterjev pri razvoju grozda



Vir: Povzeto po Sölvell in drugi (2003)

V tem sistemu prihaja tako do sodelovanja, kot tudi do konkuriranja med akterji, kar vodi do dinamičnih procesov:

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

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.

¹⁴ Za grozde je značilno, da se razvijajo počasi, saj takšne povezave zahtevajo veliko zaupanja med partnerji, dober sistem komunikacije ter predvsem jasen skupni interes in cilj vseh udeležencev.

Slika 3: Konkurenčne prednosti povezave podjetij v grozde



Vir: Evropska komisija, 2002 (projekt West-East ID)

S tem, ko se podjetja povežejo v grozd, pridobijo številne prednosti pred podjetji, ki delujejo zunaj grozda. Sedem najpomembnejših prednosti vključuje (Evropska komisija, 2002):

1. **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, Harrison, 1991).
2. **Pozitivne eksternalije:** sodelovanje med podjetji in podpornimi organizacijami 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.
3. **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.
4. **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 2000). 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.
5. **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.
6. **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 UKREPI ZA SPODBUJANJE RAZVOJA GROZDOV V SLOVENIJI

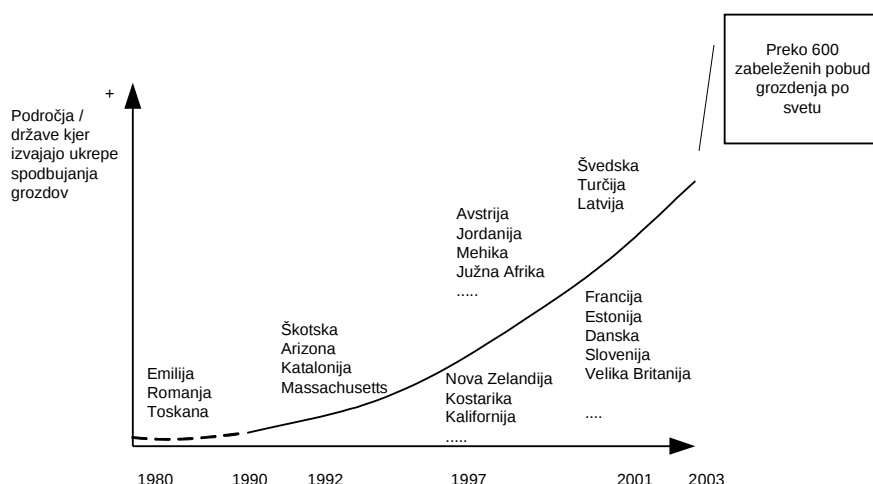
V preteklosti je bila ekonomska politika usmerjena predvsem v makroekonomsko stabilizacijo, ki naj bi zagotavljala rast in razvoj, zadnjih dvajset let pa so se vse bolj začeli uveljavljati tudi mikroekonomski vidiki. V tem okviru se je več pozornosti začelo namenjati grozdom kot instrumentu, ki podjetjem omogoča, da presežejo lastne omejitve in skupaj z ostalimi podjetji, raziskovalnimi institucijami, univerzami in drugimi javnimi institucijami zasledujejo skupne (širše) cilje.

Pobuda za razvoj grozdov (angl. policy initiative) je definirana kot organizirana pobuda za spodbujanje razvoja grozdov v neki regiji, ki lahko pride tako s strani privatnega, kot tudi s strani javnega sektorja, lahko pa se pobuda oblikuje v medsebojnem sodelovanju. V primeru, da pobudo izvaja javni sektor, govorimo o ukrepih za spodbujanje razvoja grozdov. Tako, kot obstaja vrsta definicij grozda, obstaja tudi vrsta razlag, kaj so politike za spodbujanje razvoja grozdov. Kot posledica široke definicije smo v svetu priča zelo različnim ukrepom, ki naj bi spodbujali razvoj grozdov.

Obstaja vrsta razlogov, ki govorijo v prid izvajanju tovrstnih ukrepov, kot na primer uspešen razvoj regij, v katerih delujejo dinamični grozdi, ali pa na drugi strani neuspešnost nekaterih ukrepov, ki so usmerjeni na posamezna podjetja. Vsekakor pa je glavno vprašanje, ki si ga je potrebno zastaviti, kakšno dodano vrednost lahko pričakujemo od določenega ukrepa za spodbujanje razvoja grozdov glede na tisto, kar bi posamezna podjetja in institucije dosegli tudi brez ukrepa. Med glavnimi razlogi, ki opravičujejo uporabo ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov, so (Andersson in drugi, 2004, str. 48):

- *Neučinkovitost trga (angl. market failures)*. Glavni motiv za izvajanje ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov je neučinkovitost, ki se dogaja na trgu. Najpogosteje gre za asimetrije informacij, eksternalije, zastonjkarstvo (angl. free rider) in ekonomije obsega. Kot primer, zakaj so ukrepi spodbujanja razvoja grozdov smiselni, naj navedemo, da tržni mehanizmi težko vodijo do vzpostavitve in ohranjanja povezav, kakršne poznamo znotraj grozdov, kljub temu, da so te povezave z družbenega vidika zelo koristne.
- *Neučinkovitost vlade (angl. government/policy failures)*. Poseganje vlade v odpravljanje tržnih neučinkovitosti je smiselno le, če vlada nepravilnosti odpravlja bolje, kot bi jih tržni mehanizmi sami. Neučinkovitost vlade je lahko torej tudi argument proti industrijski politiki, zato je potrebno zmanjšati verjetnost za neučinkovito izvajanje ukrepov ter hkrati ukrepati le v primeru, ko koristi nekega ukrepa presegajo stroške njegovega izvajanja.
- *Sistematična neučinkovitost (angl. systematic failures)*. Do sistematične neučinkovitosti pride zaradi neuskkljenosti ali nekonsistentnosti med akterji v gospodarstvu. Potrebno je torej uskladiti izvajanje ukrepov med različnimi institucijami. Zato je potrebno poskrbeti za širše uvajanje sprememb in ravno ukrepi za spodbujanje razvoja grozdov lahko olajšajo poenotenje pristopov in ukrepov, ki jih izvajajo različna ministrstva in druge institucije.

Slika 4: Razvoj politik (ukrepov) za spodbujanje razvoja grozdov po svetu v zadnjih dvajsetih letih



Vir: Evropska komisija, 2002 (projekt West-East ID)

Proces izvajanja ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov ima pet faz (Evropska komisija, 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.

Celotni proces se skozi čas razvija in spreminja, zato ga je potrebno obravnavati dinamično in v širšem kontekstu, v katerem se izvaja. 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.

V skladu z usmeritvami sodobne regionalne in inovacijske politike se je proces grozdenja začel načrtno spodbujati tudi v Sloveniji. Leta 1996 je slovenska vlada ratificirala strategijo za povečanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, v okviru katere ima pomembno vlogo spodbujanje razvoja grozdov. Leta 1999 je bila izvedena raziskava o možnostih za razvoj grozdov v Sloveniji, v katero je bilo zajetih 1700 podjetij in ki je služila kot osnova za začetek spodbujanja razvoja grozdov v Sloveniji.

Za potrebe raziskave je bila oblikovana opredelitev potencialnega grozda: proizvodno/storitveni sistem, ki vključuje proizvajalce končnih proizvodov in storitev, specializirane dobavitelje sestavnih delov, proizvajalce komplementarnih proizvodov/storitev, ponudnike orodij in dopolnilnih storitev, podjetja z dopolnilnimi znanji, know-how-om in tehnologijami, vladne institucije, raziskovalne in svetovalne institucije in kupce (Dermastia, 2002).

Rezultati raziskave iz leta 1999 so pokazali na nekaj posebnosti slovenskih grozdov:

- ➔ Identificirani potencialni grozdi v Sloveniji nimajo močne geografske koncentracije, saj so podjetja razpršena po celi Sloveniji.
- ➔ Med akterji v grozdu obstajajo šibke vezi.
- ➔ Identificirani proizvodno/storitveni sistemi ne dosegajo kritične mase podjetij.
- ➔ Potrebna infrastruktura za razvoj grozdov je v začetni fazi.

Temeljni zaključek raziskave pa je bil, da v Sloveniji v tistem času še niso obstajali grozdi, vendar pa je nekaj področij obetalo, da se iz njih razvije grozd.

Po opravljeni raziskavi je Ministrstvo za gospodarstvo pripravilo program za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji in do konca leta 2003 so bili v okviru tega programa objavljeni trije javni razpisi:

1. JR za izbor pilotnega projekta razvoja grozdov v Sloveniji (UL RS 36-37/2000)
2. JR za spodbujanje razvoja grozdov (UL RS 28/2002)
3. JR za spodbujanje razvoja grozdov v letih 2003 in 2004 (UL RS 8/2003)

Začetne spodbude za povezovanje podjetij in razvoj grozdov v Sloveniji so sprožile velik interes med podjetji in razvojnimi institucijami. Na zadnjem javnem razpisu leta 2004 je bilo tako odobrenih 29 skupnih projektov povezovanja podjetij in razvojnih institucij. V 3 pilotnih projektih razvoja grozda, 13 projektih razvoja grozda v zgodnjih fazah rasti in 13 novih iniciativah razvoja grozdov je vključenih že skoraj 327 podjetij.

Na področju razvoja lokalnih omrežij pa se je v letu 2003 pričelo povezovati več kot 120 majhnih podjetij. Število sodelujočih in rastoče število prispelih vlog na razpis Spodbujanja razvoja grozdov (npr. v 2003 22, v 2004 52) kažeta na primernost usmeritve razvojnih spodbud za skupine podjetij.

Učinek razvojnih spodbud države za povezovanje podjetij in razvoj grozdov se neposredno odraža v razvoju novih organizacijskih oblik, specializaciji in produktivnosti posameznega podjetja ter povečanemu vlaganju v razvoj in raziskave ter s tem večji konkurenčnosti celotnih sistemov. Po predvidevanjih MG se bo leta 2005 obstoječim razvojnim projektom grozdov pridružilo vsaj še 8 novih iniciativ, intenziviral se bo razvoj lokalnih grozdov, najnaprednejši sistemi (že vzpostavljeni grozdi) pa bodo vstopili v fazo intenzivne rasti. Le-ta je pogojena z investicijami v razvoj znanja, krepitevijo kreativnosti, inovativnostjo in tehnološkim razvojem ter ofenzivnim vključevanjem v mednarodna omrežja.

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

Leto / faza	1. faza		2. faza- 1. leto		2. faza-2. leto		3. faza		SKUPAJ	
	mio SIT	št. proj.	mio SIT	št. proj.	mio SIT	št. proj.	mio SIT	št. proj.	mio SIT	št. proj.
2001	150	3							150	3
2002	92	8	239	3					331	11
2003	111	9	239	5	300	3			650	17
2004	111	13	392	8	400	5	107	3	1.010	29
SKUPAJ									2.141	

Vir: Interni dokumenti Ministrstva za gospodarstvo

Iz tabele je lepo razviden razvoj ukrepa od začetkov leta 2001, ko so bili na 1. fazi samo trije grozdi, do leta 2004, ko jih je podprtih še 13. Praviloma izbrani projekti nadaljujejo razvoj v naslednjih fazah, kar potrjuje pravilnost izbora med prijavljenimi. Opaziti je le delno zmanjšanje na prehodu med 1. in 2. fazo projekta, kar je v skladu s pričakovanji ukrepa.

Tabela 2: Pregled števila sodelujočih podjetij in razvojnih institucij v letih 2001 - 2004

Leto / faza	št. podjetij	št. razvojnih institucij	SKUPAJ
2001	36	12	48
2002	153	43	196
2003	280	83	363
2004	392	123	515

Vir: Interni dokumenti Ministrstva za gospodarstvo ter podatki pisarn grozdov

Obseg števila sodelujočih prikazuje širino ukrepa, saj je v 29 projektih združenih kar 327 podjetij, ki sodelujejo s 123 institucijami ali podpornimi organizacijami.

Za izvajanje ukrepov spodbujanja razvoja grozdov je bilo v obdobju 2001 – 2003 namenjeno 1.131 mio SIT, kar predstavlja 6 odstotkov vseh sredstev, ki jih je MG namenilo podpori in spodbujanju razvoja podjetij.

2.3 PRISTOPI K EVALVACIJI UKREPOV ZA SPODBUJANJE RAZVOJA GROZDOV

Evalvacija je ena od pomembnih faz v procesu izvajanja ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov. Evalvacijo lahko definiramo kot niz sistematičnih orodij, ki nam omogočajo merjenje ukrepov in njihovih učinkov. Njena glavna vloga je predvsem v tem, da spodbuja proces učenja med vsemi udeleženi akterji (tako izvajalci, kot prejemniki učinkov izvajanih ukrepov) ter nudi osnovo za pripravo in izvajanje nadaljnjih ukrepov. Pri iskanju primerne metode evalvacije ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov je potrebno združiti poznavanje teorij s področja grozdov in znanje o evalvaciji javnih politik, pri tem pa se je potrebno zavedati, da ne obstaja le ena ustrezna metoda evalvacije. Razvoj in uporaba evalvacijskih metod v zadnjih tridesetih letih sta pomembno vplivali na oblikovanje sodobnih trendov pri evalvaciji regionalnih inovacijskih politik, zato ju v nadaljevanju na kratko predstavljamo.

Razvoj merjenja učinkov, ki jih imajo regionalne politike, se je začel v zgodnjih sedemdesetih letih. V tistem času je bil poudarek evalvacij na analizi ekonomskih podatkov v določenem časovnem obdobju, pri čemer so se za merjenje učinkov posameznega ukrepa uporabljale različne **ekonometrične tehnike**: statistične analize, multipla regresija, časovne vrste in analize input-output (Angeles Diez, 2001). Zaradi pomanjkljivosti teh tradicionalnih metodologij so evalvatorji začeli postopoma uvajati bolj celovite pristope k evalvaciji, kot na primer evalvacije stroškov in koristi (cost-benefit) in evalvacije na osnovi anket v podjetjih, ki so prejela pomoč. Še posebej se je kazala potreba po 1) vključitvi socialnih in institucionalnih učinkov izvajanih ukrepov v evalvacijo, 2) odgovoru na vprašanje o primernosti ciljev posameznega ukrepa kot edine osnove za evalvacijo, 3) razumevanju, kako in zakaj je posamezen ukrep deloval v določenem kontekstu oz. specifičnih okoliščinah ter 4) razumevanju evalvacije kot procesa, kjer se srečajo subjektivna mnenja različnih akterjev.

V devetdesetih letih se je tako v Evropi, kot tudi v Severni Ameriki za evalvacijo regionalnih politik najpogosteje uporabljala **analiza stroškov in koristi (angl. cost-benefit)**. Tovrstne študije so temeljile na ugotavljanju razmerja med koristmi izvajanja določenega ukrepa in stroški izvajanja tega (Bovaird in drugi, 1991; Foley, 1992). Največji metodološki problem je pri ocenjevanju neto učinkov, torej pri ugotavljanju, katere spremembe so posledice določenega ukrepa (politike) in katere ne. Dileme tovrstnih analiz se navezujejo na vprašanje, ali ti pristopi lahko dovolj natančno merijo stroške in neto učinke, ter na težave, ki se pojavljajo pri ocenjevanju neotipljivih učinkov (Georghiou, 1998).

Vse to je vodilo k uporabi bolj **kvalitativnih metod evalvacije**, ki temeljijo na **anketah in intervjujih** v podjetjih, ki so bila deležna pomoči, ter na **fokusnih skupinah** s predstavniki podjetij, institucij in ostalih akterjev v regionalnem razvoju. Mnoge nove ideje o evalvaciji regionalnih politik so bile že uporabljene v praksi, pri čemer je pomembno vlogo pri spodbujanju raziskav in empirične analize ter razširjanju novih metod evalvacije imela EU¹⁵.

V nasprotju s tradicionalno regionalno politiko, ki je dajala poudarek izgradnji fizične infrastrukture, se nove regionalne politike osredotočajo na spodbujanje razvoja socialnega kapitala, kar omogoča podjetjem, podpornim institucijam in javnim agencijam, da se sami organizirajo okoli procesa kolektivnega učenja. Nove regionalne politike imajo za cilj spodbujanje ustvarjanja in prenosa znanja in povečevanje absorpcijske sposobnosti gospodarstva. Ker so cilji zelo široko definirani, jih je težko kvantificirati in določiti indikatorje za njihovo merjenje. Posledično je najprimernejše ocenjevanje učinkov politik na osnovi kvalitativnih informacij. Ker so odnosi med različnimi akterji (podjetji, institucijami in regijskimi skupnostmi) kompleksni, je potrebno pri evalviranju učinkov politik zajeti celotni sistem akterjev in njihovih medsebojnih povezav. Najbolj primeren način opazovanja in analiziranja teh odnosov so **študije primerov**, ki nam omogočijo, da v evalvacijo vključimo tudi socialne, kulturne in politične elemente, ki vplivajo na učinkovitost izvajanih politik.

V zadnjih letih je bilo izvedenih veliko študij, ki ponujajo različne vidike razvoja grozdov (od proizvodnega vidika do vidika znanja v grozdih). Na področju evalvacije ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov pa je bilo storjenega precej manj, saj je bilo do sedaj v svetu izvedenih le nekaj poglobljenih evalvacij posameznih ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov¹⁶ (Andersson in drugi, 2004). Kljub kompleksnosti ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov večina evalvacij še vedno temelji

¹⁵ Še posebej Generalni direktorat za regionalno politiko, Program MEANS (Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti (1999)).

na uporabi ene same metode evalvacije, kar prav gotovo ne ustreza sistemski naravi pojava grozdov. Kot dober primer razvoja znanja tudi na področju evalvacije lahko navedemo Švedsko, kjer sta Agencija za inovativne sisteme (VINNOVA) in Mednarodna organizacija za ekonomijo znanja in podjetniški razvoj (IKED) začeli z razvojem priročnika za evalvacijo sistemskih inovacijskih politik.

Proces evalvacije vključuje več faz:

1. ex-ante oblikovanje ciljev ukrepa in okvira izvedbe ter evalvacije ukrepa,
2. določitev kriterijev evalvacije in nivojev opazovanja,
3. spremljanje izvajanja programa skozi čas,
4. ex-post evalvacija,
5. odziv na evalvacijo, promocija ugotovitev evalvacije v zainteresirani javnosti in implikacije za izvajanje ukrepov v prihodnje.

Gre torej za kompleksen proces in ne le za ex-post evalvacijo, kot to ponavadi razumemo. Namen celotnega procesa je, da spodbudi oblikovanje jasnih ciljev ukrepa in motivira udeležene akterje za njihovo doseganje. Med akterji je potrebno doseči razumevanje pomena evalvacije, ki je ne smemo zlorabljati kot marketinško orodje za promocijo ukrepa, temveč je potrebno evalvacijo razumeti kot pomemben sestavni del procesa učenja o tem, kako naj poteka celotni proces izvajanja ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov.

2.4 METODOLOGIJA EVALVACIJE

Namen evalvacije je ocena pristopov k razvoju grozdov na primeru 16 projektov razvoja grozdov v Sloveniji ter ocena njihove uspešnosti pri doseganju zastavljenih ciljev kot analitične podlage za pripravo predloga ukrepov za hitrejše oblikovanje proizvodno-inovativnih grozdov v Sloveniji v obdobju 2005-2007.

Obseg evalvacije. V evalvacijo programa za spodbujanje razvoja grozdov so zajeti grozdi, ki so bili izbrani na treh javnih razpisih med letoma 2001 in 2003. To je 16 grozdov, ki so prikazani v spodnji tabeli.¹⁷

Tabela 3: Seznam grozdov, vključenih v evalvacijo

1. generacija	2. generacija	3. generacija
<ul style="list-style-type: none"> • Slovenski avtomobilski grozd • Transportno logistični grozd • Orodjarski grozd 	<ul style="list-style-type: none"> • Grozd Plasttehnika • Grozd proizvajalcev visokotehnološke opreme • Grozd klimatizacija, gretje, hlajenje • Lesarski grozd • Grozd geodetskih izvajalcev 	<ul style="list-style-type: none"> • Informacijske tehnologije • Gradbeni grozd • Ekološki grozd • Grozd daljinske energetike • Kongresni grozd • Grozd manjših hotelov • Grozd za trajnostni razvoj energetike in ekologije • Inovativni tekstilni grozd

Opomba: Trije grozdi 1. generacije so bili vključeni v prvo, kvalitativno evalvacijo (Jaklič, 2003)

Vir: Skupna baza podatkov o grozdih

Metodološki pristop. V skladu z najsodobnejšimi usmeritvami evalviranja ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov (Diez Angeles, 2003) smo metodologijo evalvacije zasnovali na uporabi različnih raziskovalnih metod, ki se medsebojno dopolnjujejo in po našem mnenju omogočajo celovito analizo

¹⁶ Podrobnejši pregled v Komisija Evropskih skupnosti, Generalni direktorat za podjetništvo (2002), Regionalni grozdi v Evropi, Evropski observatorij za mala in srednja podjetja 2002;3, http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report3_en.pdf v Shapira, P. in Kuhlman, S. (2003), Learning from science and technology policy evaluation: Experiences from the United States and Europe, Edward Elgar Publishing Inc., Cheltenham.

¹⁷ V obdobju 2001-2003 pa je bil poleg naštetih 16 grozdov spodbujan še en gradbeni grozd GIZ- Gradis, ki pa v letu 2004 ni vstopil v naslednjo fazo razvoja in zato ni vključen v evalvacijo. Nekateri člani tega grozda so se priključili Slovenskemu gradbenemu grozdu, ki se je razvil na osnovi skupine, ki se je oblikovala okoli podjetja Vegrad, in ki nadaljuje svoj razvoj v okviru programa za spodbujanje razvoja grozdov.

tako kompleksnega pojava, kot je grozd. Pri zbiranju primarnih podatkov smo v raziskavo vključili na eni strani pisarne grozdov, ki so bile prejemniki sredstev s strani države, in na drugi strani podjetja, ki so prejemniki učinkov izvajanega ukrepa. V grobem lahko potek evalvacije razdelimo v tri faze:

- 1. Analiza grozdov na osnovi sekundarnih podatkov,**
- 2. Kvalitativna in kvantitativna raziskava v pisarnah grozdov,**
- 3. Kvantitativna raziskava (anketa) v podjetjih članih grozdov.**

2.4.1 Analiza grozdov na osnovi sekundarnih podatkov

Pregled in analiza sekundarnih podatkov predstavljata osnovo za nadaljnje faze. Pri tem smo uporabljali naslednje vire:

- teoretično gradivo o grozdih, grozdenju in načinih spodbujanja razvoja grozdov,
- obstoječa evalvacija razvoja pilotnih grozdov (Jaklič, 2003),
- ugotovitve najnovejše vseevropske raziskave o grozdih v zahodni in vzhodni Evropi (WEID, 2004),
- finančni podatki o podjetjih članih grozdov (AJPEŠ),
- zaključna poročila pisarn grozdov.

Na osnovi sekundarne analize smo naredili pregled konceptov, razmišljanj in trendov na področju razvoja grozdenja v Evropi in svetu. Pridobili smo osnoven pregled trenutnega stanja v izbranih grozdih (npr. število članov, področje specializacije, dosedanje delovanje in razvoj, število in področja izvajanja skupnih projektov, itd.). S pomočjo finančnih podatkov iz zaključnih računov smo primerjali uspešnost podjetij članov grozdov s povprečji v panogi.

2.4.2 Kvalitativna in kvantitativna raziskava v pisarnah grozdov

Pisarna grozda je osrednji komunikacijski center grozda. Zaradi tega ima dober pregled nad skupnimi aktivnostmi v grozdu, motivi in interesi posameznih podjetij članov grozda ter vizijo, cilji in ambicijami grozda kot celote. Zaradi tega smo jim v okviru evalvacije namenili veliko pozornosti.

Da bi celovito dojeli problematiko grozdenja v Sloveniji, smo z večino predstavnikov preučevanih grozdov (ponavadi direktorji pisarn grozdov) izvedli poglobljene pol-strukturirane intervjuje. To pomeni, da je intervju potekal na osnovi nabora vnaprej določenih odprtih vprašanj (enakih za vse grozde), pri čemer so predstavniki grozdov lahko dodajali poljubne pripombe, pojasnitve ali mnenja o obravnavani tematiki. Intervjuje je izvajala ekipa Ekonomske fakultete v času od julija do konca septembra 2004 na sedežu grozdov. Intervjuji so trajali med 1,5 in 2,5 ure. Izvedli smo 14 intervjujev.

Predstavniki pisarn so izpolnili tudi kvantitativno anketo o dejavnostih grozda, učinkih grozdenja, ovirah in spodbudah za grozdenje, itd. Vprašalnik smo sestavili na osnovi dostopne literature in je bil predhodno testiran v eni pisarni grozdov. Na vprašalnik je pisno odgovorilo 15 predstavnikov grozdov, kar pomeni 94 % preučevane populacije grozdov.

V okviru te faze smo sestavili tudi fokusno skupino s predstavniki grozdov in oblikovalcev ukrepov grozdenja na temo "Politike za spodbujanje razvoja grozdov v Sloveniji."

Tabela 4: Osnovne karakteristike obravnavanih grozdov

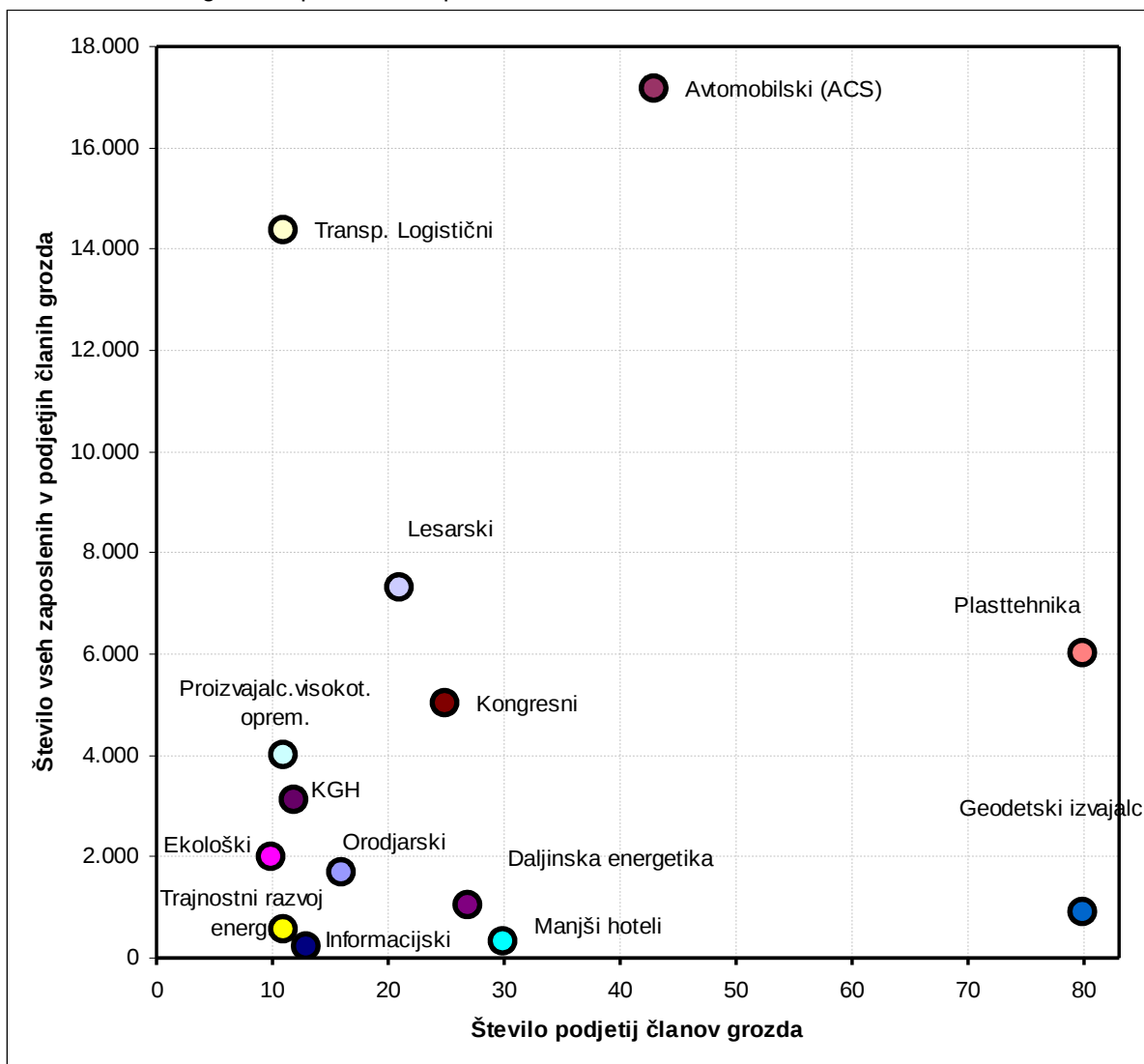
Ime	Leto ustanovitve	Število članov				Štev. zaposlenih v članih grozda	Število vseh projektov grozda	Razpoložljiva sredstva l. 2003 (mio SIT)	
		MSP	Velika p.	Nosilci znanja	Podporne institucije			Prejeta	Lastna
Orodjarski	2001	14	2	9	2	1670	31	100	150
Avtomobilski	2001	21	22	7	0	17162	32	100	258
Transportno logistični	2001	6	5	4	0	14340	28	98	143
Visokotehnoška oprema	2002	9	2	3	2	4000	7	43	66
Grozd KGH	2002	9	3	2	4	3100	2	60	169
Plasttehnika	2002	72	8	6	2	6000	28		n.p.
Geodetski izvajalci	2002	80	0	4	0	900	18	35	5
Lesarski	2002	9	12	3	2	7288	20	44	67
Informacijski	2003	13	0	3	3	200	0	12	28
Ekološki	2003	10	0	5	0	1976	13	11	19
Trajnostni razvoj energ.	2003	11	0	4	4	542	8	11	18
Manjši hoteli	2003	30		2	3	300	1	12	24
Daljinska energetika	2003	22	5	22	5	1020	8	20	30
Kongresni	2003	16	9	2	2	5000	n.p.	n.p.	n.p.
Gradbeni	2003	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	n.p.	36	n.p.	n.p.
Inovativni tekstilni	2003	13	4	4	0	3000	11	49	74

Vir: Lastni izračuni na osnovi podatkov iz vprašalnikov

Tabela 4 prikazuje pregled osnovnih podatkov za 16 proučevanih grozdov, in sicer leto ustanovitve, število in velikost podjetij članov ter število nosilcev znanja in podpornih institucij po grozdih, skupno število zaposlenih v članih grozda, število vseh do sedaj izvedenih projektov grozda ter razpoložljiva sredstva v referenčnem letu 2003. Po podatkih predstavnikov grozdov v proučevanih grozdih sodeluje 335 malih in srednjih podjetij, 72 velikih podjetij, 80 nosilcev znanja in 29 drugih podpornih institucij. V podjetjih članih grozdov je po ocenah predstavnikov grozdov zaposlenih približno 66.000 oseb. Člani grozdov so do konca leta 2003 izvedli oziroma začeli izvajati preko 240 skupnih projektov.

Primerjava obravnavanih grozdov glede na število podjetij članov grozdov ter glede na število zaposlenih v teh podjetjih je prikazana na Sliki 5. Grozdi se zelo razlikujejo glede na ti dve dimenziji. Avtomobilski grozd ima srednje število podjetij članov, ki pa imajo skupaj preko 17.000 zaposlenih. Po drugi strani imata grozda Plasttehnika in grozd geodetskih izvajalcev največje število včlanjenih podjetij (80), ki pa so večinoma majhna. V transportno-logističnem grozdu prevladujejo velika podjetja (ima malo število članov in veliko zaposlenih).

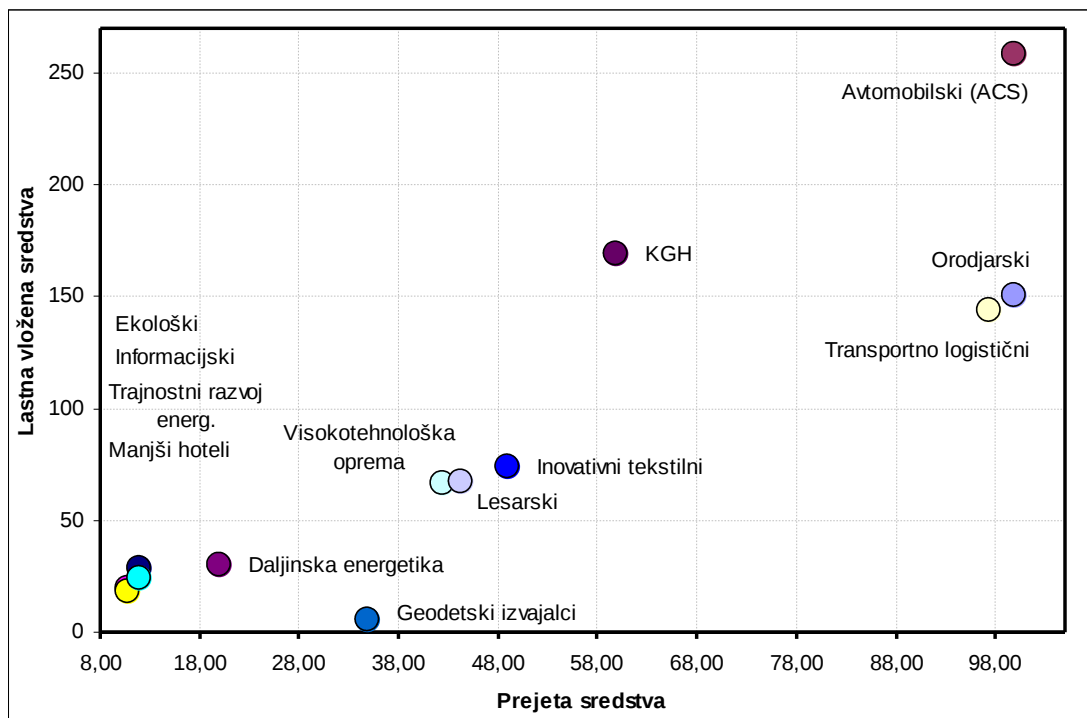
Slika 5: Struktura grozdov po številu zaposlenih in številu članov



Vir: Lastni izračuni na osnovi podatkov iz vprašalnikov

Pisarne grozdov in skupni projekti grozdov se financirajo iz sredstev, ki jih odobri Ministrstvo za gospodarstvo, ter iz sredstev, ki jih prispevajo podjetja člani grozdov, bodisi v obliki članarine ali v obliki neposrednega financiranja določenega projekta. Slika 6 prikazuje razmerje med prejetimi sredstvi (s strani MG) in lastnimi vloženi sredstvi za 16 preučevanih grozdov **v letu 2003**. Na sliki je opazno sorazmerje med prejetimi in lastnimi sredstvi – tisti grozdi, ki so prejeli največ sredstev, so vložili tudi največ lastnih sredstev. Pri tem odstopa avtomobilski grozd, ki je vložil več lastnih sredstev na enoto prejetega sredstva v primerjavi s povprečjem, ter geodetski grozd, ki je vložil dosti manj lastnih sredstev na enoto prejetega sredstva.

Slika 6: Struktura grozdov glede na zneske prejetih in lastnih vloženi sredstev v letu 2003



Vir: Lastni izračuni na osnovi podatkov iz vprašalnikov

2.4.3 Kvantitativna raziskava v podjetjih članih grozdov

Čeprav so prejemniki državnih sredstev večinoma bile pisarne grozdov oziroma skupni projekti in ne posamična podjetja člani grozdov, lahko le podjetja dajo verodostojne podatke in ocene o učinkih grozdenja. Zato smo med njimi izvedli kvantitativno raziskavo na osnovi vprašalnika. Vprašalnik smo oblikovali na osnovi ugotovitev sekundarne analize in intervjujev s predstavniki grozdov. Pred dokončnim anketiranjem smo testni vprašalnik preizkusili na dveh podjetjih. Vprašalnik je v celoti predstavljen v Prilogi 3.

V vzorec smo zajeli 84 podjetij iz 16 grozdov, katerih razvoj je bil sofinanciran s strani MG v letih od 2001 do 2003. Strukturo analiziranih podjetij po grozdih prikazuje Tabela 5. Način vzorčenja je bil stratificirano vzorčenje s proporcionalno razmestitvijo enot po stratumih, pri čemer so stratumi ustrezali posameznim grozdom. Znotraj stratumov smo vzorčili na enostaven slučajen način. Dodatno smo kontrolirali, da podjetja, izbrana v vzorec, ustrezajo populaciji glede porazdelitve velikosti in regionalne razmeščenosti podjetij. Med porazdelitvami ni bilo statistično značilne razlike, zato smo zaključili, da je vzorec po teh dveh kriterijih reprezentativen. Zaradi slabega odziva podjetij na ankete je bilo potrebno nekatere enote nadomestiti, za kar smo podjetja naključno izbrali iz populacije podjetij, ki predhodno še niso bila zajeta v vzorec.

Podatke je zbiralo podjetje CATI d.o.o. Anketarji so osebno obiskali podjetja člane grozdov in jim pomagali izpolniti vprašalnik. V povprečju je izpolnjevanje vprašalnika trajalo okoli 1 uro. Zbiranje podatkov je potekalo od 16.7.2004 do 8.9.2004.

Tabela 5: Struktura podjetij, ki so bila zajeta v vzorec, po grozdih

	Št. podjetij v vzorcu	Delež podjetij v vzorcu (%)	Število vseh podjetij v grozdu
Informacijske tehnologije	6	7	13
Gradbeni grozd	4	5	22
Ekološki grozd	2	2	10
Grozd daljinske energetike	6	7	27
Kongresni grozd	3	4	24
Grozd manjših hotelov	2	2	30
Grozd za trajnostni razvoj energetike in ekologije	4	5	11
Inovativni tekstilni grozd	4	5	17
Grozd Plasttehnika	17	20	80
Grozd proizvajalcev visokotehnološke opreme	5	6	11
Grozd klimatizacija, gretje, hlajenje	6	7	12
Lesarski grozd	7	8	21
Geodetski grozd	3	4	80 (11 ožjih)
Avtomobilski grozd	5	6	43
Transportno-logistični grozd	5	6	11
Orodjarski grozd	5	6	16
Skupaj	84	100	428

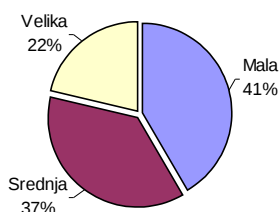
Izmed podjetij, ki so odgovorila na vprašalnik in ki so vključena v analizo, jih največ (17) pripada grozdu Plasttehnika ter lesarskemu grozdu (7). Najmanj številčna so podjetja, ki pripadajo ekološkemu grozdu in grozdu manjših hotelov (po 2 podjetji na grozd).

V vzorcu je 37 % podjetij iz grozdov, ki so se razvili iz pilotnih projektov grozdov (1. generacija), 45 % podjetij je iz grozdov 2. generacije in 37 % predstavnikov iz grozdov 3. generacije.

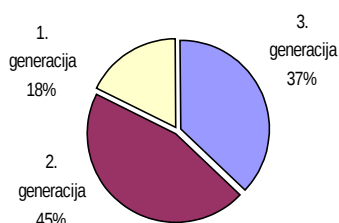
V vzorcu je približno 42 % malih podjetij, 37 % srednje velikih podjetij ter 21 % velikih podjetij. Polovica podjetij, zajetih v vzorec, ima manj kot 64 zaposlenih. Podjetja, zajeta v analizo, so imela konec leta 2003 v povprečju 287 zaposlenih.

Slika 7: Osnovne značilnosti podjetij v vzorcu

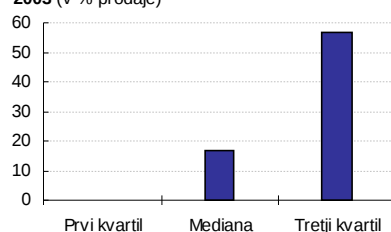
Struktura podjetij po velikosti



Struktura podjetij po generaciji grozda



Struktura podjetij po deležu izvoza v letu 2003 (v % prodaje)



Vir: Lastni izračuni

3 REZULTATI

Z raziskavo smo zajeli veliko število podatkov tako na strani pisarn grozdov, kot med člani grozdov. Rezultati so prikazani v logičnem zaporedju in sicer v prvem delu prikažemo, kakšna podjetja so se vključila v proučevane grozde in kakšni so bili prevladujoči motivi za vključitev, nato podrobneje prikazujemo način delovanja grozdov (področja sodelovanja, izvajanje skupnih projektov, vloga pisarne grozda, komunikacija v grozdu, itd.) in prikažemo kje, na kakšen način in kako intenzivno se kažejo učinki grozdenja za vključene akterje. Identificiramo tudi glavne dejavnike uspeha ter ovire, ki jih člani srečujejo pri grozdenju. V zadnjem delu poglavja pa podamo ocene članov grozdov o dosedanjem izvajanju ukrepov za spodbujanje grozdenja.

3.1 ANALIZA PODJETIJ V GROZDIH GLEDE NA PANOGO

Eden od namenov raziskave je bil ugotoviti, ali je ukrep za spodbujanje razvoja grozdov pritegnil boljša ali slabša podjetja. Da bi ugotovili, kakšna so podjetja, ki so vključena v grozd, smo jih proučili glede na različne finančne kazalce. Kazalci so izračunani iz računovodskih podatkov, črpanih iz baze, ki jo objavlja Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJPES). Pri analizi smo se osredotočili predvsem na vidike likvidnosti, donosnosti, zadolženosti, dodane vrednosti, ki jo podjetja ustvarjajo, velikosti podjetij ter deleža izvoza v celotni prodaji. Ker je proučevanje finančnih kazalcev smiselno le v primerjavi, smo podjetja primerjali s srednjimi vrednostmi dejavnosti¹⁸, v kateri posamezno podjetje deluje. Rezultate prikazuje Tabela 6.

Pri tovrstni analizi je potrebno poudariti, da temelji na statistični definiciji panoge (glede na standardno klasifikacijo dejavnosti), pri čemer podjetja panogo, v kateri delujejo, ponavadi definirajo drugače. Na primer, podjetje, ki izdeluje sisteme za razsvetljavo v avtomobilih, bi se samo umestilo v avtomobilsko panogo, medtem ko se po standardni klasifikaciji uvršča v elektro panogo.

Donosnost podjetij smo merili z dvema kazalcema: **donosnostjo sredstev** (dobiček iz poslovanja glede na celotna sredstva - ROA) in **donosnostjo lastniškega kapitala** (čisti dobiček glede na lastniški kapital - ROE). Glede na oba kazalca donosnosti bi težko trdili, da se podjetja v grozdih v celotnem obdobju 2001-2003 bistveno razlikujejo od ostalih podjetij v panogi. V letu 2002 pa med skupinama obstajajo statistično značilne razlike, ki kažejo na to, da so glede donosnosti sredstev podjetja iz grozdov nekoliko slabša od povprečja statistično definirane panoge, v kateri delujejo (ROA je za približno dve odstotni točki nižji).

Zadolženost podjetja smo merili s kazalcem **dolg v sredstvih** (celotni dolg, dolgoročni, kratkoročni in poslovni glede na celotno pasivo - DA). Glede na ta kazalec so podjetja v grozdih zadolžena bolj, kot povprečno podjetje v panogi, saj imajo v vseh treh letih v povprečju za okoli 10 odstotnih točk več dolga v sredstvih.

Likvidnost podjetij merita **hitri koeficient** (kratkoročna sredstva glede na kratkoročne obveznosti - CR) in **pospešeni koeficient** (kratkoročna sredstva, razen zalog, glede na kratkoročne obveznosti - QR). Pri primerjavi teh dveh kazalcev se niso pokazale statistične razlike med podjetji v grozdih in povprečjem panoge.

Dodano vrednost na zaposlenega smo merili tako, da smo dodano vrednost podjetja (celotna prodaja, minus materialni stroški oziroma čisti dobiček, plus davki, plus obresti, plus amortizacija, plus stroški dela; VAZAP) delili s povprečnim številom zaposlenih v podjetju v določenem letu. Glede na ta kazalec se podjetja v grozdih ne razlikujejo od ostalih podjetij v panogi, saj med skupinama ne obstajajo statistične razlike. Imajo pa podjetja v grozdih za 1,4 odstotne točke višjo rast dodane vrednosti med letoma 2002 in 2003.

O dodani vrednosti smo podjetja spraševali tudi v vprašalniku in sicer so morala oceniti ali je dodana vrednost v njihovem podjetju manjša, enaka ali višja kot v panogi, v kateri delujejo. Približno 44 % vprašanih predstavnikov podjetij meni, da je njihova DV na zaposlenega višja od povprečja v panogi

¹⁸ Kot srednjo vrednost dejavnosti smo vzeli tehtano aritmetično sredino kazalca – utež je bila vedno vrednost v imenovalcu kazalca. Zaradi porazdelitve izrazito asimetrično v desno smo pri absolutnih merah vzeli antilogaritmirano aritmetično sredino logaritma. Pri tem smo dejavnost definirali z dvomestno kodo standardne klasifikacije dejavnosti (tretji nivo, oddelek).

(oziroma od drugih konkurentov), 36 % odstotkov pa meni, da je enaka povprečju. Iz rezultatov analize sekundarnih podatkov (baza AJPES) sicer ni razvidno, da bi se podjetja v grozdih glede dodane vrednosti na zaposlenega razlikovala od povprečja v panogi. Vendar pa je težava sekundarnih podatkov v tem, da panoge razmejujejo glede na SKD in podobne klasifikacije, kljub temu, da vemo, da poslovanje podjetij pogosto zajema več panog po klasifikaciji SKD. **Če torej sklepamo na podlagi ocen, ki so jih podala podjetja, so podjetja v grozdih glede na dodano vrednost na zaposlenega vsaj tako uspešna, kot povprečno podjetje v panogi, v kateri delujejo.**

Glede lastništva prevladujejo v grozdih slovenska podjetja, saj jih je 64 % v večinski slovenski lasti. Okoli 23 % podjetij pa je družinskih podjetij.

Tabela 6: Primerjava podjetij v grozdih s povprečjem panoge, v kateri delujejo, glede na izbrane kazalce

Kazalec	Leto	Povprečje	Mediana	St. odklon	Povprečna razlika glede na panogo	
ROA (donosnost sredstev)	2001	0,06	0,06	0,16	-0,019	*
	2002	0,06	0,06	0,11	-0,022	***
	2003	0,06	0,06	0,13	-0,038	
ROE (donosnost lastniškega kapitala)	2001	0,13	0,08	0,35	0,413	
	2002	0,11	0,08	0,33	0,061	
	2003	0,13	0,10	0,33	0,112	*
DA (dolg v sredstvih)	2001	0,54	0,52	0,25	0,098	***
	2002	0,53	0,51	0,25	0,105	***
	2003	0,54	0,53	0,25	0,134	***
TA (celotna sredstva)	2001	362.079	372.760	11	9,072	***
	2002	395.527	444.146	11	9,469	***
	2003	458.926	489.225	11	10,480	***
TS (celotna vrednost prodaje)	2001	391.708	508.500	10	9,291	***
	2002	459.616	592.347	9	10,589	***
	2003	453.686	609.431	10	9,881	***
ZAP (število zaposlenih)	2001	35,5	40,5	7,4	6,889	***
	2002	34,7	39,4	7,4	7,110	***
	2003	35,0	43,0	7,4	7,228	***
CR (hitri koeficient)	2001	1,45	1,21	0,98	0,559	
	2002	1,56	1,21	1,10	0,497	
	2003	1,48	1,16	1,04	0,737	
QR (pospešeni koeficient)	2001	1,21	0,94	0,94	0,517	
	2002	1,32	0,97	1,10	0,456	
	2003	1,23	0,93	1,00	0,696	
VAZAP (dodana vrednost na zaposlenega)	2001	5.361,4	4.598,7	2.896,9	-372,3	
	2002	6.049,2	5.170,8	3.087,1	-932,7	
	2003	6.329,2	5.565,8	3.159,8	-611,2	
EXPSHA (delež izvoza)	2001	0,19	0,00	0,30	-0,083	***
	2002	0,19	0,00	0,31	-0,078	***
	2003	0,20	0,00	0,31	-0,093	***

Vir: Lastni izračuni

Delež izvoza (EXPSHA) smo dobili tako, da smo vrednost prodaje v tujini delili z vrednostjo celotne prodaje. Pri primerjavi deleža izvoza med podjetji v grozdu in povprečjem panoge smo ugotovili statistično značilne razlike, ki kažejo na to, da je delež izvoza v podjetjih iz grozdov nižji za približno 8 odstotnih točk v primerjavi s povprečjem panoge.

Primerjali smo še velikost podjetij glede na tri kriterije: **celotno vrednost prodaje** (TS), **celotna sredstva** (TA) ter **število zaposlenih** (ZAP). Pri vseh treh kazalnikih so se pokazale statistično značilne razlike, ki kažejo, da imajo podjetja v grozdih za približno 9 milijard SIT večjo aktivo, za približno 10,5 milijard višjo prodajo in okoli 7 zaposlenih več, kot znaša povprečje v panogi.

Eden od razlogov za tovrstne analize je v tem, da bi ugotovili, ali je industrijska politika, ki jo izvaja MG pozitivna (spodbujanje "novega") ali negativna (ohranjanje "starega"). **Pri ugotavljanju, kakšna podjetja (glede uspešnosti) so pritegnili ukrepi MG¹⁹, ne moremo zaključiti, ali gre za podjetja, ki so bolj ali manj uspešna od povprečja panoge.** Na podlagi zgornje analize lahko sklepamo le, da so podjetja v grozdih večja od povprečja v panogi (imajo večjo aktivo, več zaposlenih in višjo prodajo), da so bolj zadolžena in manj izvozno usmerjena.

3.2 RAZLOGI ZA VKLJUČITEV V GROZD

V anketi smo podjetja prosili, da naštejejo najpomembnejše razloge za vključitev v grozd. Le-ti namreč kažejo na to, kaj podjetja najbolj motivira pri sodelovanju v projektu grozda. Podjetja so med najpomembnejše razloge za vključitev v grozd navedla:

1. da bi kandidirali za evropska sredstva,
2. da bi kupcem skupaj lahko ponudili bolj kompleksne proizvode,
3. da bi skupaj kandidirali za državna sredstva ter
4. da bi povečali sodelovanje z nosilci znanja (univerzami, R&R instituti in laboratoriji).

Zaradi velikega števila dejavnikov za vključitev v grozd, med katerimi so podjetja lahko izbirala, je bilo smiselno izvesti faktorsko analizo. Le-ta je pokazala, da zgoraj naštetih dejavnikov tvorijo šest skupin (faktorjev) dejavnikov, zaradi katerih so se podjetja vključila v grozd: inovativnost (uvajanje novosti) in znanje, pridobivanje sredstev od zunaj (državnih in evropskih), skupna nabava, trendi v panogi, informiranost (navzven in navznoter) in skupna prodaja. Pomembnost vsakega od faktorjev za vključitev v grozd prikazuje Slika 8.

Slika 8: Faktorska analiza razlogov za vključitev v grozd

¹⁹ Pri ukrepu za spodbujanje razvoja gozdov je državni denar dobila pisarna grozda ali vodilno podjetje v skupini, ki se je prijavilo (in ne neposredno podjetja), ki je nato financiralo svoje delovanje in skupne projekte grozda.



Vir: Lastni izračuni na osnovi vprašalnika

Najpomembnejši izmed šestih faktorjev za vključitev v grozd je povezan s pridobivanjem finančnih sredstev (tako državnih kot iz EU)²⁰. Po pomembnosti sledijo pritiski v panogi, ki spodbujajo podjetja k sodelovanju v okviru grozdov, kar jim omogoča, da kupcem ponujajo kompleksnejše proizvode. Tretji faktor izraža potrebo po povečevanju informiranosti tako znotraj grozda, kot tudi informiranost navzven (promocija grozda). Četrti faktor pa združuje vrsto dejavnikov, ki so povezani z uvajanjem novih organizacijskih struktur in novih tehnologij ter povečevanjem prenosa znanja med akademsko-raziskovalno sfero in gospodarstvom.

3.3 UČINKI PROGRAMOV ZA SPODBUJANJE RAZVOJA GROZDOV

Cilj pozitivne industrijske politike je s čim manjšimi sredstvi doseči pozitivne učinke, ki se sicer brez ukrepa ne bi zgodili. Pri merjenju učinkov ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov obstaja vrsta metodoloških omejitev, ki jih lahko strnemo v štirih točkah (Raines, 2000):

- težave pri ugotavljanju, ali je politika (ukrep) sprožila novo obnašanje (angl. additionality),
- težave pri izračunu bruto in neto učinkov izvajanja politik (ukrepov) (angl. displacement and substitution),
- težave pri upoštevanju multiplikatorjev učinkov (angl. multipliers),
- težave pri napovedovanju o tem, kaj bi se zgodilo brez uvedbe določene politike (ukrepa) (angl. counterfactual).

Pri ocenjevanju učinkov izbrane politike (ukrepa) smo uporabili različne metodološke pristope z namenom, da bi v čim večji meri presegli zgornje omejitve. V podjetjih, kjer naj bi se neposredni učinki najbolj pokazali, smo izvedli anketo, kjer jih v enem vprašanju sprašujemo po njihovi oceni o razmerju med stroški in koristmi (izključno) zaradi vključitve v grozd na kratki, srednji in dolgi rok. V drugem vprašanju pa nas zanima kvantifikacija učinkov, ki jih je (in naj bi jih v prihodnje) imela vključitev v grozd na finančne kazalce v njihovem podjetju. V pisarnah smo uporabili kvalitativni pristop, saj smo učinke grozdenja ugotavljali na podlagi poglobljenih intervjujev, kar nam je omogočilo boljši vpogled tudi v posredne ("mehke") učinke grozdenja, kot so na primer prenos znanja, izboljšana komunikacija, itd.

3.3.1 Vpliv ukrepov MG na povezovanje v grozde

Podjetja naj bi večinoma koncept grozdenja poznala pred objavo razpisa ministrstva. Trditvi "povezovanje v grozd smo načrtovali pred objavo razpisa MG" ter "povezovanje bi izvedli tudi brez podpore MG"²¹ po mnenju podjetij niti držita, niti ne držita (ocenili so ju z 3,18 in 3,08). Vendar pa je 75 % predstavnikov grozdov odgovorilo, da se verjetno brez podpore MG ne bi povezali v grozd, in le 24

²⁰ To je lahko tudi posledica neprimerne finančnega sistema, predvsem za potrebe majhnih in srednjih podjetij.

²¹ Razlike v odgovorih na ti dve trditvi med podjetji glede na velikost ali starost grozda, ki mu pripadajo, niso bile statistično značilne.

% jih meni, da bi se v grozd zagotovo povezali. Zelo zanimiv odgovor na to, kakšno vlogo je pri grozdenju odigral program za spodbujanje razvoja grozdov MG, je podal eden od predstavnikov grozdov: "Naša podjetja so se začela povezovati še, preden so spoznala koncept grozdenja. Povezave so nastale na podlagi vsebine, ne na podlagi administrativne vzpodbude. Je pa popularizacija koncepta grozdenja najverjetneje pripomogla k temu, da se je ta proces hitreje odvil in napredoval. Vprašanje namreč je, kaj bi bilo, če državne spodbude v obliki razpisov MG ne bi bilo. Najverjetneje proces povezovanja med podjetji ne bi tako hitro napredoval, povezave pa bi bile manj obsežne". Na intervjujih s predstavniki grozdov je bilo pogosto izraženo mnenje, da bi do neke oblike povezovanja med podjetji prišlo, da pa "bi bil proces brez podpore države nedvomno počasnejši".

Zanimalo nas je tudi, ali so se skupine podjetij, ki so se prijavile na razpise MG, oblikovale na novo, ali je šlo za podjetja, ki so že pred tem sodelovala. Trditev, da so se podjetja na razpis prijavila skupaj s podjetji, s katerimi so že prej sodelovala, so ocenili s 3,76, kar pomeni, da trditev v precejšnji meri drži. Ta trditev še posebej velja za velika in srednja podjetja. Kot je povedal eden od predstavnikov grozda: "Podjetja, ki smo povezana v grozdu, smo že predhodno sodelovala na projektih. Razpis MG je prišel kot naročen, neformalno sodelovanje smo tako nadgradili in formalizirali".

3.3.2 Razmerje med stroški in koristmi

Več kot polovica vprašanih podjetij meni, da so stroški grozdenja vsaj na kratek in na srednji rok precej večji od koristi. Na lestvici od 1 do 5, kjer 1 pomeni, da so stroški bistveno večji od koristi, 5 pa ravno obratno, znaša povprečje odgovorov podjetij 2,15 na kratek rok, ter 3,14 na srednji rok. Dolgoročno podjetja menijo, da bodo koristi grozdenja večje od stroškov (povprečje je 4,19). Kratkoročno največ koristi v povprečju pričakujejo grozdi druge generacije, najmanj koristi pa pričakujejo grozdi tretje generacije. Na srednji in dolgi rok pa ni pomembnejših razlik v njihovih napovedih. Na kratek rok so najbolj optimistična srednja podjetja. Na srednji in dolgi rok pa ni razlik v napovedih malih, srednjih ali velikih podjetij. Kot so povedali v enem izmed podjetij: "Učinki grozdenja še niso zelo izraziti. Pisarna že deluje in vzpostavljeno je sodelovanje ter zasnovani nekateri skupni projekti." Ravno pomanjkanje kratkoročnih učinkov grozdenja se je pokazalo kot ena od ovir, saj morajo podjetja na začetku precej vlagati (tako v smislu človeških virov - ljudi, ki sodelujejo na skupnih projektih, kot tudi finančnih virov), učinki pa so večinoma vidni šele na dolgi rok. To kaže na potrebo po finančnih spodbudah v začetni fazi razvoja grozdov ter na potrebo po izvajanju nekaterih skupnih projektov, ki čim prej pokažejo učinke za sodelujoče člane in s tem povečajo motivacijo za nadaljnje delo.

Razlike med podjetji v pričakovanih glede razmerja med stroški in koristmi glede na velikost ali starost grozda, ki mu pripadajo, niso bile statistično značilne. Pričakovali bi, da se bodo pričakovanja grozdov glede razmerja koristi in stroškov razlikovala med grozdi različnih generacij glede na to, da imajo starejši grozdi več izkušenj in lahko natančneje ocenijo razmerje med koristmi in stroški, vendar pa presenetljivo ni večjih razlik v njihovih napovedih glede pričakovanih stroškov in koristi grozdenja.

3.3.3 Finančni učinki grozdenja

Kot smo že omenili pri opisu najnovejših trendov v evalvaciji regionalnih politik (pri čemer se bomo omejili le na politike za spodbujanje razvoja grozdov), so cilji teh politik zelo široko definirani in je težko določiti ustrezne indikatorje, ki bodo kazali na kvantitativne učinke. Učinki se pogosto kažejo v izboljšani komunikaciji med akterji v grozdu, v izgradnji socialnega kapitala ter v povečanem prenosu znanja znotraj grozda. Ti učinki se na finančnih rezultatih sodelujočih podjetij pokažejo šele na dolgi rok. Poleg tega je pri evalvaciji težko izračunati neto učinke, torej izločiti le tiste učinke, ki so nastali izključno zaradi politik za spodbujanje razvoja grozdov.

Vprašanje, v katerem smo podjetja prosili, da kvantificirajo vpliv vključitve v grozd na poslovanje njihovega podjetja, se je po pričakovanih izkazalo za problematično. Dosti podjetij na vprašanje ni odgovorilo (kar je razvidno iz manjšega števila odgovorov – N), še posebej, ko smo jih spraševali po pričakovanih učinkih v prihodnjih petih letih. Iz analize je razvidno, da povprečja in mediane pri tem vprašanju zelo odstopajo, zaradi česar smo pri nekaterih podvprašanih izključili podjetja z očitno "nerealnimi" odgovori²². Vse razlike med podjetji po velikosti ali starosti grozda ali po imenu grozda, ki

²² Nekaterih vprašanih podjetja tudi niso razumela (npr. povečanja deleža izvoza v odstotnih točkah).

so statistično značilne, so najverjetneje posledica enega ali dveh izstopajočih podjetij in ne dejanskih razlik med skupinami. Pri interpretaciji tega vprašanja je potrebna še posebna previdnost.

Dosedanji finančni učinki zaradi vključitve v grozd

Pri ocenjevanju dosedanjih učinkov se je izkazalo, da pri večini podjetij v vzorcu grozdenje še ni prineslo večjih učinkov. Učinke prikazuje Tabela 7. V povprečju podjetja ocenjujejo, da se je celotna prodaja zaradi vključitve v grozd povečala za okoli 36 mio SIT (na podjetje)²³. Vendar 82 % podjetij ocenjuje, da se jim prodaja zaradi tega ni nič povečala. V povprečju se je prodaja v tujini zaradi vključitve v grozd povečala za 21,3 milijonov SIT, pri čemer se 87 % podjetjem zaradi tega prodaja sploh ni povečala. Dodana vrednost na zaposlenega se je v povprečju povečala za 110 tisoč SIT, vendar pa kar 88 % podjetij v vzorcu meni, da se jim dodana vrednost zaradi vključitve ni povečala. Zaradi vključitve v grozd se je podjetjem dobiček v povprečju povečal za 1,23 mio SIT, pri čemer pa je 89 % podjetij v vzorcu odgovorilo, da vključitev v grozd ni vplivala na spremembo dobička v njihovem podjetju. Pri vplivu grozda na spremembo deleža izvoza pa je 91 % podjetij mnenja, da vključitev v grozd zaenkrat na to ni imela vpliva. Podjetja menijo, da je vključitev v grozd najmanj vplivala na spremembo števila zaposlenih, saj je 94 % podjetij odgovorilo, da niso povečala števila zaposlenih zaradi vključitve v grozd²⁴. V dveh podjetjih pa so zaradi vključitve v grozd močno povečali število zaposlenih in sicer v enem podjetju za 12, v drugem pa za 48 zaposlenih. Stopnja rasti podjetij se je v povprečju povečala za skoraj 1 odstotno točko, vendar pa v 86 % podjetij grozd ni imel vpliva na stopnjo rasti.

Rezultati torej potrjujejo trditev enega od predstavnikov pisarn grozdov, da "finančni učinki grozdenja še niso zelo izraziti". Da bi se pokazali učinki grozdenja na finančnih kazalcih podjetij, bo potrebnega nekaj časa, na kar kažejo tudi pričakovanja podjetij glede učinkov grozdenja v prihodnje.

Tabela 7: Učinki na finančne rezultate podjetij zaradi vključitve v grozd

	Dejanska sprememba od vključitve v grozd do danes					Pričakovana sprememba v naslednjih petih letih				
	Št.	Povprečje	Mediana	Std. odklon	Odstotek podjetij, kjer ni učinkov	Št.	Povprečje	Mediana	Std. odklon	Odstotek podjetij, kjer ni učinkov
Sprememba celotne vrednosti prodaje zaradi vključitve v grozd (v mio SIT)	68	36,38	0	177,84	82	52	142,33	33	301,34	15
Sprememba prodaje v tujini zaradi vključitve v grozd (v mio SIT)	69	21,30	0	124,68	87	49	85,55	10	215,12	37
Sprememba dodane vrednosti na zaposlenega zaradi vključitve v grozd (v mio SIT)	64	0,11	0	0,45	88	45	3,71	0	14,69	29
Sprememba dobička podjetja zaradi vključitve v grozd (v mio SIT)	64	1,23	0	5,68	89	40	14,43	2	34,24	33
Sprememba deleža izvoza zaradi vključitve v grozd (v odstotnih točkah)	66	0,49	0	2,13	91	46	11,66	5	24,38	37

²³ Vsi učinki so izračunani na osnovi dejanskih podatkov ali ocen podjetij članov grozda in ne na osnovi ocen pisarn grozda.

²⁴ Do povečevanja zaposlenosti v grozdih naj bi prihajalo predvsem na račun nastanka novih podjetij, vendar pa je težko pričakovati, da bo za nastanek novih podjetij skrbel grozd sam. Analiza namreč kaže, da so slovenski grozdi zaenkrat predvsem institucije sodelovanja in težko je pričakovati, da bodo člani grozda želeli povečevati konkurenco znotraj grozda. Nova podjetja bodo tako nastajala verjetno le v primerih, ko bodo člani potrebovali neko novo (dopolnilno) storitev ali proizvod za svoje poslovanje. Vloga države je torej spodbujanje nastanka novih podjetij, kar bo vneslo tekmovalnost tudi v obstoječe grozde.

Sprememba števila zaposlenih zaradi vključitve v grozd	65	0,95	0	6,11	94	51	4,04	0	10,71	49
Sprememba stopnje rasti podjetja zaradi vključitve v grozd (v odstotnih točkah)	63	0,94	0	3,63	86	49	4,53	2	5,90	25

Opomba: Št. = število podjetij, ki so odgovorila na vprašanje

Ocenjeni prihodnji učinki

Podjetja so bolj optimistična v svojih napovedih učinkov od vključitve v grozd v prihodnje, kar je pričakovano, saj je znano, da se učinki grozdenja pokažejo predvsem na dolgi rok. V povprečju tako pričakujejo, da bo grozdenje pripomoglo k povečanju prodaje za 142,3 mio SIT na podjetje v prihodnjih petih letih. Polovica podjetij ocenjuje, da bo učinek na povečanje prodaje večji od 33 mio SIT na podjetje. Le 15 odstotkov pa jih meni, da grozdenje ne bo pripomoglo k nobenemu povečanju prodaje. Tudi prodaja v tujino naj bi se zaradi vključitve v grozd po pričakovanih podjetij povečala. Polovica vprašanih podjetij meni, da se jim bo prodaja v tujino povečala za več kot 10 mio SIT. Nekaj več kot tretjina podjetij pa meni, da vključitev v grozd v naslednjih petih letih ne bo vplivala na povečanje prodaje v tujini. Pri vplivu grozdenja na povečanje dodane vrednosti na zaposlenega so podjetja manj optimistična, saj le polovica podjetij v naslednjih petih letih pričakuje pozitivne učinke na dodano vrednost. Grozdenje naj bi v petletnem obdobju v povprečju povečalo dobiček podjetij članov za 14,43 odstotka. Polovica podjetij meni, da se bo dobiček zaradi grozdenja povečal za več kot 2 %, tretjina pa meni, da se sploh ne bo povečal. Podjetja precej pozitivnih učinkov od grozdenja pričakujejo pri povečanju deleža izvoza, ki naj bi v povprečju znašal dobrih 11 odstotnih točk, polovica podjetij pa pričakuje povečanje deleža izvoza za vsaj 5 odstotnih točk. Najbolj pesimistična so podjetja pri ocenjevanju bodočih vplivov grozdenja na število zaposlenih, saj jih je skoraj polovica odgovorila, da v prihodnjih petih letih ne pričakuje povečanja števila zaposlenih zaradi vključitve v grozd.

3.3.4 Nefinančni učinki grozdenja

V skladu z novimi usmeritvami evalvacije politik za spodbujanje grozdov so podjetja poleg finančnih učinkov grozdenja na podjetje ocenjevala tudi jakost drugih učinkov po posameznih področjih²⁵ in sicer na Likertovi lestvici od 1 (zanemarljivi učinki) do 5 (zelo močni učinki). Podrobnejše rezultate prikazuje Tabela 8.

Najbolje so ocenili:

1. **izboljšano komunikacijo** med člani grozda (3,3) in
2. **hitrejši prenos znanja** med podjetji v grozdu (3,08).

Ko so podjetja rangirala, katera področja se jim zdijo najpomembnejša, so se prav tako največkrat odločila za ti dve področji, saj je 33 % vprašanih podjetij ti dve področji uvrstilo na prvo ali drugo mesto po pomembnosti.

Najmanj učinkov pa podjetja občutijo na povečanju dodane vrednosti ter na povečanju konkurenčnosti njihovega podjetja, kar potrjuje, da je potrebno več časa, da bi se pokazali učinki na finančnem poslovanju podjetja in na izboljšanju konkurenčnosti.

Tabela 8: Velikost učinkov grozdenja po posameznih področjih

	Št.	Povprečje
Izboljšana komunikacija med člani grozda.	82	3,30
Hitrejši prenos znanja med podjetji v grozdu.	83	3,08
Hitrejši prenos znanja od nosilcev znanja v gospodarstvo.	83	2,82
Izboljšan ugled našega podjetja.	81	2,81
Podjetje skupaj z ostalimi člani grozda ponuja bolj kompleksne proizvode.	81	2,78

²⁵ Na osnovi področij, na katerih se kažejo učinki grozdenja za podjetja, smo izvedli tudi faktorsko analizo. Po pravilu Eigenvalue > 1 smo dobili le en faktor, kar pomeni, da vsi učinki predstavljajo le en faktor.

Dostop do domačih in tujih mrež R&R aktivnosti.	83	2,73
Več vlaganj v R&R.	83	2,67
Dostop do tujih proizvodnih verig in mrež podjetij.	83	2,66
Večja inovacijska dinamika v podjetju (hitrejše uvajanje sprememb).	83	2,43
Podjetje je dobilo dostop do novih tehnologij.	83	2,43
Izboljšana komunikacija znotraj podjetja.	83	2,40
Podjetje je postalo bolj konkurenčno.	83	2,34
Višja dodana vrednost v podjetju.	83	2,11

Kljub težavam pri kvantifikaciji učinkov grozdenja so bili pri opisu kvalitativnih učinkov grozdenja v pisarnah grozdov pogosto optimistični. V nadaljevanju povzemamo najpomembnejše učinke, ki jih po mnenju vprašanih prinaša grozdenje. "V pisarni menimo, da podjetja že čutijo učinke grozdenja in da se zavedajo pomembnih dolgoročnih učinkov."

Učinke grozdenja je eden od direktorjev grozda strnil: "Nastala so nova podjetja, ustvarila se je podjetniška kultura, ki temelji na sodelovanju in zaupanju. Nekatera podjetja so to že osvojila, nekatera še ne povsem, vendar se rezultati že kažejo. Vzpostavljeno je bilo tudi sodelovanje s partnerji iz podjetniške, raziskovalne in izobraževalne sfere. Vzpostavljena je torej vertikalna povezava, npr. z Univerzo v Mariboru, konkretno z nekaterimi ljudmi, ki niso čisti akademiki in imajo več občutka za gospodarstvo. Menimo, da pripravljenost za sodelovanje na relaciji raziskovalne in podjetniške sfere obstaja, stekli so že prvi projekti, ki so bili izvedeni v korist obeh strani. Nadalje prihaja do bolj ambicioznega načrtovanja razvoja, posebej pomembna pa je prisotnost internacionalizacije. Večina aktivnosti trženja teče izven meja Slovenije. Pred ustanovitvijo grozda nihče od članov ni samostojno nastopal na sejnih v tujini, sedaj pa ta možnost obstaja. Podjetja se lotevajo tudi zahtevnejših projektov, ki jih sama, brez partnerjev v grozdu, ne bi bila sposobna realizirati".

Če povzamemo zgornje ugotovitve, vidimo, da se učinki v največji meri kažejo na področju promocije tako grozdov, kot podjetij članov. Povezovanje na področju **promocije** se je izkazalo kot zelo pomembno v slovenskih grozdih, saj omogoča sodelovanje tudi med podjetij, ki si sicer na trgu konkurirajo. V večini grozdov izvajajo vrsto promocijskih aktivnosti doma in v tujini. Kot so povedali v enem od grozdov: "Ocenjujemo, da se največji učinek pozna na področju uveljavljanja blagovne znamke oz. marketinga, saj so nam napor v tej smeri že dvignili ceno pri naših kupcih". Drugo pomembno področje, na katerem podjetja čutijo učinke, je večja informiranost zaradi hitrejšega **prenosa informacij** med člani (preko pisarne ali neposredno), kar jim omogoča, da se hitreje odzivajo na potrebe trga. Tretje področje, kjer se kažejo pozitivne spremembe, pa je **povezava med znanstveno-raziskovalno sfero in gospodarstvom**. V večini projektov grozdov sodelujejo tako podjetja, kot nosilci znanja, kar pripomore k hitrejšemu prenosu in boljši izrabi znanja. Slednje so komentirali: "Najpomembnejše je, da smo združili moči na področju razvoja, kar je spodbudilo širše razmišljanje v podjetjih. Pomembna je bila tudi pridobitev fakultete med člane grozda in njena vključitev v nekatere projekte, vzpostavili smo tudi izobraževalno središče za naše področje na enem izmed nosilcev znanja". Zanimalo nas je, ali so se nosilci znanja v grozde vključili zaradi zahteve v razpisu ali podjetja ter izobraževalne in raziskovalne institucije dejansko čutijo potrebo po medsebojnem sodelovanju. Na vprašanje so v enem od grozdov odgovorili: "Da in ne – seveda smo jih najprej poiskali zato, da smo izpolnili pogoj, vendar pa je šlo za institucije, s katerimi smo že utečeno sodelovali. Kasneje se je pokazalo, da je v tej panogi potrebnega toliko znanja, da je vključenost nosilcev znanja tako ali tako nujna in bi do njihove vključitve prišlo tudi brez zahtev MG".

O vplivu grozdenja na prenos znanja so v enem od grozdov povedali: "Trenutno kar nekaj podjetij iz grozda sodeluje s fakulteto v okviru ciljnih razvojnih programov, tako da se je ta prenos znanja izboljšal, še posebej, ker prej sodelovanja sicer sploh ni bilo. Vendarle pa še vedno nismo povsem zadovoljni s sodelovanjem s fakulteto. Uspešnost sodelovanja je močno odvisna od posameznikov. V več primerih pa opazamo, da veliko znanja obstaja izven fakultete, tako da sodelujemo tudi z nekaterimi zasebnimi razvojnimi inštituti".

Seveda pa je sodelovanje med podjetji in nosilci znanja pogosto naletelo na ovire, še posebej v primerih, kjer do tovrstnih povezav pred nastankom grozda ni prihajalo. V enem od grozdov so opisali, kako je njihov grozd spodbudil sodelovanje med podjetji in nosilci znanja: "Na začetku smo opazili

nekaj nelagodja, da jim konkuriramo, sedaj pa menimo, da je že prevladalo spoznanje, da smo mi zgolj v funkciji mostu do podjetij, saj lastnih raziskovalcev nimamo in za raziskave najamemo njih. Kot primer: sedaj bo tudi grozd sofinanciral oblikovanje kompetenčnega centra, podjetja bodo pridobila znanje, skratka v tej navezi vsi pridobimo. Poslanstvo grozda je prav v povezovanju in v tem, da te povezave dobro delujejo". V nekaterih grozdih so si pri uvajanju načinov za prenos znanja pomagali tudi z izkušnjami iz tujine: "Na Finskem na primer na vajah rešujejo konkretne probleme za podjetja, s tem se uveljavijo, naberejo znanje, šola zasluži in podjetja dobijo rešitev. Na Univerzi v Mariboru smo naredili podoben projekt in odziv je bil zelo dober, v prihodnje bomo s to prakso nadaljevali. Mlade raziskovalce naj se bolj usmeri v podjetja, da jih spoznajo in da ustvarjajo nove proizvode."

3.3.5 ANALIZA UČINKOV GROZDENJA GLEDE NA USPEŠNOST PODJETIJ

Da bi ugotovili, ali so učinki grozdenja povezani z uspešnostjo podjetij, smo se odločili za primerjavo skupin, pri čemer smo oblikovali dve skupini podjetij na osnovi dodane vrednosti na zaposlenega, ki jo v podjetju dosegajo. **Vsa podjetja iz vzorca smo razdelili na tista, ki imajo dodano vrednost manjšo (slabša podjetja), in tista, ki imajo večjo od mediane (boljša podjetja).**

V prvem delu tabele je narejena primerjava med slabšimi in boljšimi podjetji glede na to, kakšno razmerje med stroški in koristmi pričakujejo na kratki, srednji in dolgi rok. Čeprav med skupinama ni statistično značilnih razlik, pa je vseeno razvidno, da slabša podjetja pričakujejo več koristi od grozdenja na kratki rok, medtem ko boljša podjetja pričakujejo več koristi v dolgoročnem obdobju.

V drugem delu smo analizirali razlike med skupinama glede na učinke na finančne kazalce poslovanja. Analiza je pokazala, da grozdenje prinaša večje učinke bolj uspešnim podjetjem. Tako pri dosedanjih učinkih, kot pri pričakovanih učinkih v naslednjih petih letih so bile ocene boljših podjetij višje. Razlike med skupinama sicer niso bile statistično značilne (pri $p < 0,05$), vendar so bile nekatere (označene modro in ležeče) značilne pri $p < 0,10$ in zato zaslužijo nekoliko podrobnejšo razlago. Sprememba celotne vrednosti prodaje zaradi vključitve v grozd je po ocenah v slabših podjetjih znašala le 0,37 mio SIT, medtem ko je bil učinek na prodajo v boljših podjetjih precej višji in sicer dobrih 86 mio SIT. V slabših podjetjih grozdenje še ni vplivalo na povečanje dobička, medtem ko naj bi vključitev v grozd v boljših podjetjih povečala dobiček za 3 mio SIT. Razlike med skupinama so tudi pri vplivu na stopnjo rasti podjetja, ki naj bi se pri slabših povečala za 0,7 odstotne točke, pri boljših pa za dobri dve odstotni točki. Tudi pri ocenah pričakovanih učinkov grozdenja v prihodnjih petih letih so se največje razlike med skupinama pokazale pri vplivu na prodajo in dobiček podjetij. V slabših podjetjih pričakujejo v povprečju povečanje prodaje za slabih 75 mio SIT, v boljših pa za skoraj 240 mio SIT na podjetje. Tudi pri povečanju dobička so boljša podjetja bolj optimistična, saj računajo, da jim bo delovanje v grozdu prineslo skoraj 28 mio SIT več dobička, v slabših podjetjih pa naj bi to povečanje znašalo le okoli 4 mio SIT.

Tabela 9: Primerjava učinkov ukrepa na finančne kazalce podjetij glede na uspešnost podjetja

	Slabša podjetja	Boljša podjetja
Razmerje med koristmi in stroški zaradi vključitve v grozd		
Kratkoročno obdobje (1 leto)	2,27	2,15
Srednjeročno obdobje (3 leta)	3,06	3,22
Dolgoročno obdobje (6 let)	4,13	4,28
Dejanska sprememba do danes		
Sprememba celotne vrednosti prodaje zaradi vključitve v grozd (v mio SIT)	0,37	86,19
Sprememba prodaje v tujini zaradi vključitve v grozd (v mio SIT)	0,80	51,65
Sprememba dodane vrednosti na zaposlenega zaradi vključitve v grozd (v mio SIT)	0,11	0,14
Sprememba dobička podjetja zaradi vključitve v grozd (v mio SIT)	0,00	3,00
Sprememba deleža izvoza zaradi vključitve v grozd	0,21	0,98
Sprememba števila zaposlenih zaradi vključitve v grozd	0,04	2,18
Sprememba stopnje rasti podjetja zaradi vključitve v grozd	0,07	2,13
Pričakovana sprememba v naslednjih petih letih		
Sprememba celotne vrednosti prodaje zaradi vključitve v grozd (v mio SIT)	74,98	239,89

Sprememba prodaje v tujini zaradi vključitve v grozd (v mio SIT)	36,46	153,30
Sprememba dodane vrednosti na zaposlenega zaradi vključitve v grozd (v mio SIT)	1,64	1,06
Sprememba dobička podjetja zaradi vključitve v grozd (v mio SIT)	4,15	27,81
Sprememba deleža izvoza zaradi vključitve v grozd	4,75	15,92
Sprememba števila zaposlenih zaradi vključitve v grozd	2,91	6,00
Sprememba stopnje rasti podjetja zaradi vključitve v grozd	3,55	5,83

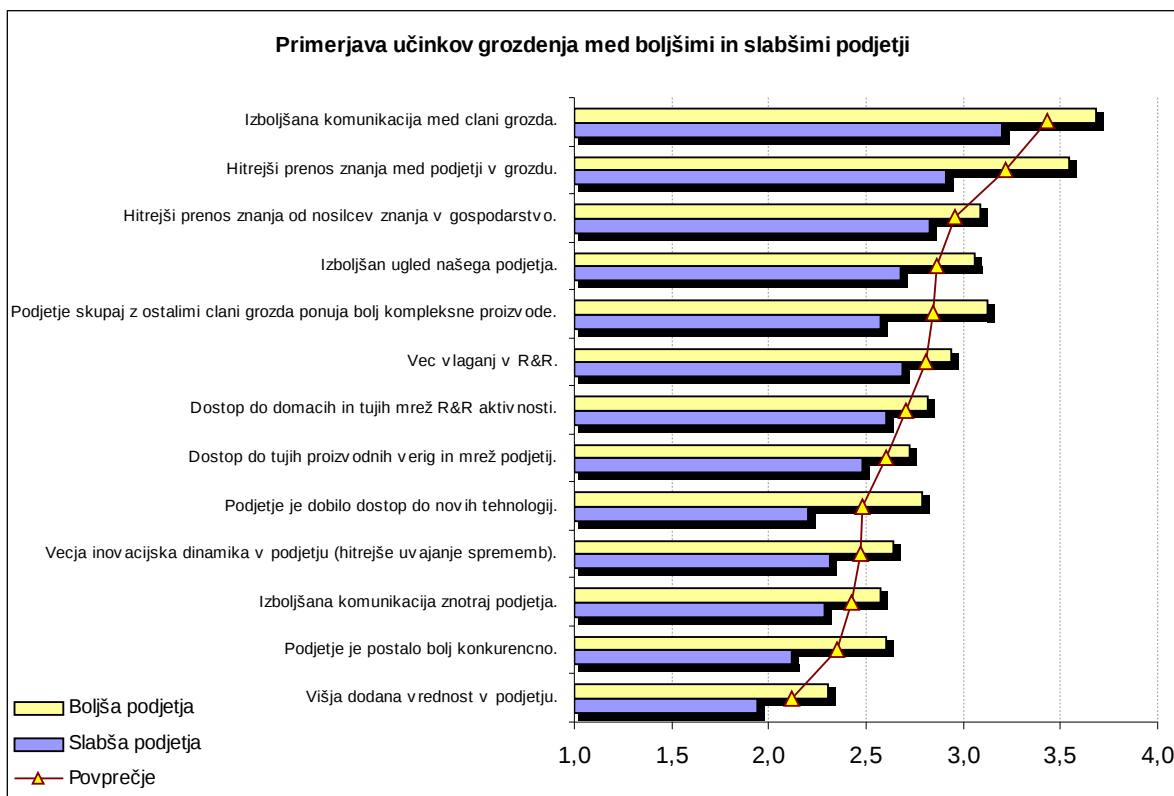
* Statistično značilne razlike med skupinama pri $p < 0,10$ so prikazane modro in ležeče.

Vir. Lastni izračuni na osnovi vprašalnika

Skupini bolj uspešnih in manj uspešnih podjetij pa smo primerjali tudi glede na "mehke" učinke, ki jih prinaša vključitev v grozd za njihovo podjetje. Tudi pri ocenjevanju teh učinkov so bila boljša podjetja bolj optimistična, saj menijo, da je imela vključitev v grozd na vseh naštetih področjih večji učinek za njihovo podjetje, kot to ocenjujejo slabša podjetja. Statistično značilne razlike (pri $p < 0,05$) so se pokazale pri oceni učinkov na naslednjih področjih:

- ➡ izboljšana komunikacija med člani grozda,
- ➡ hitrejši prenos znanja med podjetji v grozdu in
- ➡ dostop do tehnologij.

Na vseh treh področjih boljša podjetja bolj občutijo učinke, kot slabša podjetja, kar prikazuje Slika 9.

Slika 9: Primerjava učinkov ukrepa po področjih med boljšimi in slabšimi podjetji

Tabela 10: Primerjava učinkov ukrepa na "mehke" dejavnike delovanja podjetij glede na uspešnost podjetja

	Slabša podjetja	Boljša podjetja
Večja inovacijska dinamika v podjetju (hitrejše uvajanje sprememb).	2,31	2,64
Več vlaganj v R&R.	2,69	2,94
Izboljšana komunikacija znotraj podjetja.	2,29	2,58
Izboljšana komunikacija med člani grozda.	3,20	3,69
Hitrejši prenos znanja od nosilcev znanja v gospodarstvo.	2,83	3,09
Hitrejši prenos znanja med podjetji v grozdu.	2,91	3,55
Dostop do tujih proizvodnih verig in mrež podjetij.	2,49	2,73
Dostop do domačih in tujih mrež R&R aktivnosti.	2,60	2,82
Podjetje je dobilo dostop do novih tehnologij.	2,20	2,79
Višja dodana vrednost v podjetju.	1,94	2,30
Podjetje je postalo bolj konkurenčno.	<u>2,11</u>	<u>2,61</u>
Izboljšan ugled našega podjetja.	2,68	3,06
Podjetje skupaj z ostalimi člani grozda ponuja bolj kompleksne proizvode.	<u>2,58</u>	<u>3,12</u>

* Statistično značilne razlike med skupinama pri $p < 0,10$ so prikazane podčrtano in ležeče.

**Statistično značilne razlike med skupinama pri $p < 0,05$ so prikazane krepko.

Vir: Lastni izračuni na osnovi vprašalnika

Na podlagi predstavljenih rezultatov lahko zaključimo, da so učinki grozdenja močnejši za boljša podjetja. Preverili smo, ali bi to lahko bila posledica večjega vključevanja v skupne projekte grozda s strani boljših podjetij, vendar rezultati kažejo, da slabša podjetja v povprečju sodelujejo v večjem številu skupnih projektov, kot boljša podjetja. V slabših podjetjih so v povprečju sodelovali ali še sodelujejo pri štirih skupnih projektih, medtem ko boljša podjetja v povprečju le pri 2,4 projektih. Pri tem pa je potrebno poudariti, da število projektov verjetno ni najboljši pokazatelj intenzivnosti sodelovanja, temveč je pomembnejša narava projekta, kot na primer področje, na katerem se projekt izvaja, vrednost projekta in trajanje projekta.

Večji učinek grozdenja na boljša podjetja bi lahko razložili z večjo intenzivnostjo njihovega sodelovanja v skupnih projektih grozda, saj so boljša podjetja ocenila, da po posameznih področjih bolj intenzivno sodelujejo z ostalimi člani, kot manj uspešna podjetja. Poleg tega pa boljša podjetja ocenjujejo, da so skupni projekti, ki jih izvajajo v grozdu, bolj pomembni za poslovanje njihovega podjetja, kot to ocenjujejo slabša podjetja.

Tabela 11: Intenzivnost sodelovanja po področjih

	Slabša podjetja	Boljša podjetja
Izobraževanje in usposabljanje	2,76	3,12
Skupni R&R projekti	3,21	3,18
Izgradnja skupne infrastrukture (predvsem informacijske platforme za delovanje grozda)	<u>2,59</u>	<u>3,15</u>
Skupna promocija	2,73	3,38
Skupna nabava	1,71	1,91
Skupna prodaja	1,71	2,19
Lobiranje za skupne interese	2,74	3,00
Skupni gospodarski projekti	<u>2,50</u>	<u>3,00</u>
Drugo	3,00	3,00

* Statistično značilne razlike med skupinama pri $p < 0,10$ so prikazane modro in ležeče.

**Statistično značilne razlike med skupinama pri $p < 0,05$ so prikazane rdeče in krepko ležeče.

Vir: lastni izračuni na osnovi vprašalnika

3.4 ODNOS DO GROZDA

70 % vprašanih podjetij ima vključitev in delovanje v grozdu vključeno v svoji formalni strategiji, kar kaže na resen odnos podjetij do projekta grozdenja, predvsem pa tudi njihovo dolgoročno naravnost pri dojemanju grozda.

Dober pokazatelj tega, kako resno podjetja jemljejo projekte grozda, je tudi to, kdo v podjetju je zadolžen za koordinacijo aktivnosti, povezanih z grozdom. 60 % vprašanih podjetij je odgovorilo, da je to naloga enega od predstavnikov vrhnjega menedžmenta, 30 % podjetij je za to funkcijo izbralo koordinatorja v svojem podjetju in le v 4 % podjetij nima posebej določene osebe, ki bi skrbela za aktivnosti, povezane z grozdom. Nekaterne razlike pri tem, kdo je v podjetju zadolžen za aktivnosti grozdenja, se pojavljajo glede na velikost podjetja, kjer izstopajo predvsem velika podjetja. 76,5 % letih je odgovorilo, da so za aktivnosti grozdenja zadolženi predstavniki vrhnjega menedžmenta. Ta odstotek je nekoliko nižji v malih (57,6 %) in srednjih (55,2 %) podjetjih. Ti rezultati so zelo spodbudni, še posebej, ker so podjetja med ključnimi faktorji uspeha za razvoj grozda našela prav aktivno vključenost vrhnjega menedžmenta.

3.5 DELOVANJE GROZDA

V vprašalniku je bila vrsta vprašanj povezanih z delovanjem grozda z namenom ugotoviti, kako je potekal dosedanji razvoj slovenskih grozdov in kje so se pojavile ključne ovire. V tej točki bomo opisali vlogo in način financiranja pisarn grozdov, področja sodelovanja in izvajanja projektov med člani grozdov ter način komunikacije med njimi. Ker je med cilji ukrepa za grozde v tretji fazi razvoja tudi spodbujanje internacionalizacije grozdov ter vključevanje v mednarodne projekte, obravnavamo tudi to področje. V zadnjem delu povzamemo še ovire, ki se najpogosteje pojavljajo pri delovanju grozdov.

3.5.1 Vloga in financiranje pisarne grozda

Ker gre pri grozdu za skupino zelo različnih organizacij, je zelo pomembna vzpostavitev skupne platforme za komunikacijo in delovanje. Le-to lahko na nek način predstavlja pisarna grozda, ki jo je eden od predstavnikov grozda definiral kot: "organizacijsko-komunikacijsko-informacijski center. Je središče za komuniciranje, gonilna sila razvoja grozda in informacijska točka, ki skrbi, da se člani lahko prijavijo na čim več projektov". Ker je vzpostavitev notranje organizacije in komunikacije eden od ciljev proučevanega ukrepa, nas je zanimalo, kakšno vlogo imajo pisarne grozdov po mnenju vodij in članov grozdov.

Večina predstavnikov grozdov se strinja, da je "pisarna predpogoj za uspešno funkcioniranje grozda, kajti razvoj grozda ne more teči brez profesionalne ekipe". Eden od predstavnikov meni, da bi v idealnih razmerah "pisarna potrebovala direktorja, koordinatorja, vodjo trženja in tajništvo – pisarna mora delovati neodvisno od članov, da ne prihaja do dvomov o objektivnosti dela pisarne". Večina grozdov ima v začetni fazi zaposleno le eno osebo, ki izvaja več funkcij hkrati oziroma nekatere funkcije izvajajo zaposleni v članih grozdov pogodbeno. Z razvojem grozda in širitvijo obsega delovanja grozda pa se število zaposlenih v skladu s potrebami in finančnimi zmožnostmi poveča. Rezultati kažejo, da grozd potrebuje tako vizionarja (idejnega vodjo, ki spodbuja oblikovanje skupne vizije grozda), kot tudi menedžerja, ki opravlja operativne cilje za izvajanje zastavljene strategije. V 66 % podjetij menijo, da je v njihovem grozdu idejni vodja hkrati tudi formalni vodja grozda, kar je odraz tega, da so člani grozdov sami izbrali direktorja grozda. V nekaterih državah, kjer s podobnimi ukrepi spodbujajo razvoj grozdov, namreč izvajalec ukrepa določi tudi vodjo grozda (angl. facilitator), ki skrbi za začetno vzpostavitev delovanja grozda. Pri nadaljnjem razvoju grozdov pa lahko pričakujemo, da se bosta menedžerska in vizionarska funkcija ločili in da bo menedžer skrbel predvsem za izvajanje operativnih nalog, vodja (vizionar) pa za oblikovanje strategije razvoja in za iskanje skupne vizije z vsemi člani.

Tudi podjetja, ki so bila zajeta v analizo, se strinjajo, da je pisarna pomembna za nadaljnji razvoj grozda, saj igra vlogo pospeševalca procesov grozdenja. Kot najpomembnejše naloge pisarne so podjetja izpostavila prijavljanje na razpise²⁶ (tako v Sloveniji, kot v tujini), promocijo grozda doma in v tujini ter koordinacijo skupnih projektov v grozdu. Veliko pomembnost ima po njihovem mnenju pisarna grozda tudi pri drugih aktivnostih, kar prikazuje spodnja tabela.

Tabela 12: Kako pomembna je vloga pisarne grozda pri naštetih aktivnostih

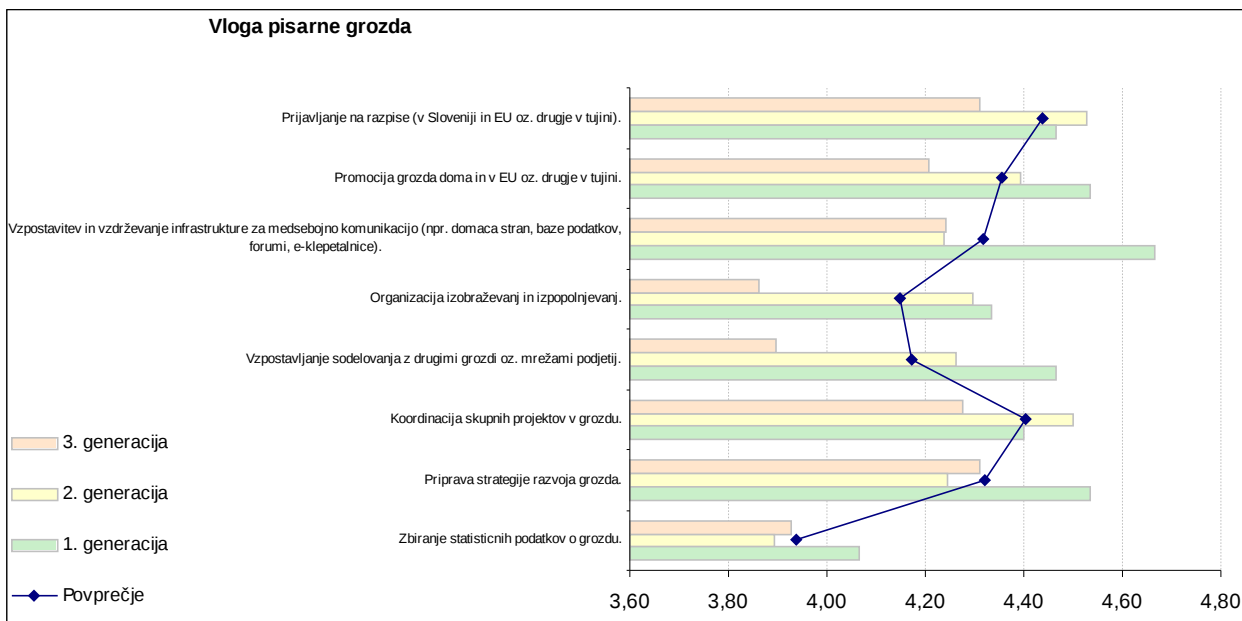
	Št.	Povprečje
Prijavljanje na razpise (v Sloveniji in EU oz. drugje v tujini).	82	4,44
Koordinacija skupnih projektov v grozdu.	82	4,40
Promocija grozda doma in v EU oz. drugje v tujini.	82	4,35
Vzpostavitev in vzdrževanje infrastrukture za medsebojno komunikacijo (npr. domača stran, baze podatkov, forumi, e-klepetalnice).	82	4,32
Priprava strategije razvoja grozda.	81	4,32
Vzpostavljanje sodelovanja z drugimi grozdi oz. mrežami podjetij.	82	4,17
Organizacija izobraževanj in izpopolnjevanj.	81	4,15
Zbiranje statističnih podatkov o grozdu.	80	3,94

Vir: lastni izračuni na osnovi vprašalnika

V povprečju so podjetja vlogo pisarne na vseh naštetih področjih označila kot relativno pomembno, kljub vsemu pa obstajajo nekatere razlike v odgovorih glede na generacijo grozda. Na podlagi odgovorov lahko sklepamo, da mlajši grozdi dajejo nekoliko manjši pomen pisarni, kot pilotni grozdi. Statistično značilne razlike v odgovorih med generacijami pa obstajajo pri vlogi pisarne, pri organizaciji izobraževanj in izpopolnjevanj ter pri vzpostavljanju sodelovanja z drugimi grozdi in mrežami podjetij. Na teh dveh področjih dajejo starejši grozdi večji pomen pisarni, kot mlajši, kar je verjetno posledica dejstva, da sta ti dve področji bolj aktualni šele pri starejših grozdih, ki že imajo razvito osnovno infrastrukturo.

Slika 10: Vloga pisarne grozda

²⁶ Pomembnost vloge pisarne kot načina za dostop do finančnih sredstev ponovno kaže na potrebo po izboljšanju dostopa do kapitala. Potreben je razvoj finančnih institucij (morda celo »finančnih akterjev« razvoja grozdov in drugih podjetniških skupin), ki bodo podjetjem omogočili lažji dostop do razvojnih sredstev.



Vir. Lastni izračuni na osnovi vprašalnika

Tako kot organizacija pisarne grozda, se tudi način financiranja pisarne med grozdi razlikuje. Prevladujejo pa naslednji viri financiranja:

1. sredstva MG,
2. članarine oziroma prispevki članov,
3. financiranje iz projektov (določen % vrednosti skupnega projekta se nameni za delovanje pisarne),
4. opravljanje storitev za trg
5. in drugi viri.

77 % vprašanih podjetij plačuje članarino ali kakšno drugo obliko finančnega prispevka za članstvo v grozdu in večina jih meni, da je članarina ravno prav visoka. Vendar pa zbrane članarine v večini grozdov ne zadoščajo za pokrivanje poslovanja pisarne v celoti. Stroški delovanja pisarne so povezani z obsegom delovanja pisarne in številom zaposlenih, grobe ocene o stroških delovanja "povprečne" pisarne grozda pa znašajo letno med 10 in 15 mio SIT.

Pri vprašanju o strukturi financiranja skupne pisarne v prihodnje vprašana podjetja ocenjujejo, da se bo največji del (33 %) financiral iz skupnih projektov grozda, 26 % naj bi prišlo iz državnih sredstev, slabih 19 % iz članarin in 17 % iz sredstev EU. V grozdih, ki se jim iztekajo pogodbe z MG, že intenzivno iščejo nove vire financiranja, pri čemer v veliki meri računajo na strukturne sklade. Smiselnost financiranja delovanja pisarne iz skupnih projektov so v enem od grozdov utemeljili: "Zavedamo se prihodnje potrebe po novem finančnem viru, vendar pa se nagibamo k financiranju iz projektov, saj je članarina nepravilna v primeru, da vsi člani ne sodelujejo povsem enakomerno".

Eden od ciljev proučevanega ukrepa je spodbuditi oblikovanje organizacijskih rešitev za finančno osamosvojitve grozdov, ki so končali tretjo fazo razvoja. V treh pilotnih grozdih ocenjujejo, da so pisarne srednje pripravljene na finančno osamosvojitve. Trenutno se pisarne v teh treh grozdih financirajo iz:

- prispevkov in članarin (pristopnin), ki jih plačujejo člani grozdov,
- sredstev MG
- in v enem primeru tudi iz izvajanja lastnih storitev posredovanja.

Zaključimo lahko, da je bil cilj finančne osamosvojitve pisarn treh pilotnih grozdov le deloma dosežen in da bodo, glede na skorajšnji iztek državnega sofinanciranja v teh treh grozdih, pisarne v kratkem času morale poiskati alternativne vire financiranja. Če bi želele pisarne svoje poslovanje v celoti financirati s članarinami, bi morali po ocenah v vseh treh grozdih skoraj podvojiti svoje članstvo, česar glede na dosedanje dinamiko povečevanja članstva v tako kratkem času ni mogoče pričakovati. V vseh treh grozdih resno računajo na sredstva Evropskega sklada za regionalni razvoj, kje so že ali pa nameravajo v kratkem prijaviti projekt. Dva grozda pa sta bila pri tem že uspešna in sta za prijavljen projekt dobila odobrena sredstva. V tem primeru bo verjetno del sredstev projektov namenjenih pisarni

za izvajanje administrativnih postopkov, nadzora in vodenja projekta. Vsekakor pa bodo morale pisarne vstopiti na trg in začeti bolj intenzivno izvajati tudi druge storitve za člane (lahko tudi nečlane) grozda in na ta način financirati svoje delovanje.

3.5.2 Komunikacija med člani

Pomembno področje delovanja grozda je komunikacija med člani. Zaradi kompleksne strukture grozdov, ki združuje organizacije iz različnih področji in z različnimi cilji, je komunikacija v grozdu še toliko bolj pomembna, saj služi kot osnova za oblikovanje skupne strategije grozda, pripomore k izgradnji zaupanja in omogoča delo na skupnih projektih. Ko smo v grozdih spraševali, kako poteka komunikacija znotraj grozda, smo dobili zelo podobne odgovore: "Preko pisarne gredo splošni, vsem namenjeni informacijski tokovi. Komunikacija v zvezi s posameznimi projekti pa poteka med samimi projektnimi partnerji. Pisarna pa je kljub temu osrednja komunikacijska točka". Ta dvonivojski način komunikacije je skupen skoraj vsem proučevanim grozdom:

posredno preko pisarne grozda poteka izmenjava informacij o splošnih zadevah, ki se tičejo vseh članov grozda,

neposredno med člani grozda pa poteka izmenjava informacij o delu na posameznih projektih.

Pisarna ima funkcijo osrednje informacijske točke in je tako obveščena tudi o vseh pomembnih informacijah, ki se izmenjujejo neposredno med člani grozda.

Poleg načina komunikacije pa nas je zanimala tudi pogostost komuniciranja med člani grozda ter med člani in pisarno. Pri analizi smo ločili podjetja na boljša in na slabša, rezultati pa so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 13: Pogostost komunikacije s pisarno grozda in z ostalimi člani grozda

	Slabša podjetja	Boljša podjetja
Kako pogosto komunicirate s pisarno grozda?	2,91	3,03
Kako pogosto komunicirate z ostalimi člani grozda?	2,69	2,91

Vir: lastni izračuni na osnovi vprašalnika

* Lestvica: 1-nikoli, 2-nekajkrat letno, 3-vsaj enkrat mesečno, 4-vsaj enkrat tedensko, 5-dnevno

Podjetja v povprečju med seboj komunicirajo vsaj enkrat mesečno, s pisarno pa v povprečju nekoliko manj. Kot so povedali, je komunikacija znotraj projektnih skupin v času izvajanja projektov precej bolj intenzivna. Analiza pa je pokazala, da obstajajo razlike v pogostosti komunikacije med boljšimi in slabšimi podjetji, pri čemer boljša podjetja nekoliko več komunicirajo tako med seboj, kot tudi s pisarno grozda.

V večini grozdov je osnova za komunikacijo elektronska pošta, nekateri grozdi pa imajo razvit tudi intranet. V enem od grozdov so razvili programsko opremo za interni komunikator, ki je informacijska tabla in hkrati arhiv. Kot so povedali, se "...v njem zbira, razpisuje in objavlja vse v zvezi z idejami, zapisniki, sklici sestankov, spremljanjem dela, ki je bilo opravljeno na posameznih projektih." Komunikator je razvila ena od članic grozda za potrebe grozda in sedaj pa ga dopolnjujejo glede na potrebe, ki se pojavljajo. Takšno programsko opremo bi lahko ponudili tudi ostalim grozdom. Prednosti uporabe takšne programske opreme so strnili: "...pripomore k ažurnemu dostopu do informacij, omogoča generiranje idej, poleg tega pa omogoča delo na daljavo."

Poleg pogostosti komunikacije je zelo pomembno tudi, kakšne informacije podjetja med seboj izmenjujejo. Glede na rezultate si podjetja znotraj grozdov največ izmenjujejo informacije o tehnologiji in splošne (javno dostopne) informacije. Obstajajo pa tudi razlike med boljšimi in slabšimi podjetji glede tega, katere informacije med seboj izmenjujejo. Analiza primerjave med skupinama je pokazala, da boljša podjetja v povprečju bolj pogosto izmenjujejo informacije na vseh področjih, statistično značilne razlike med skupinama pa so se pokazale pri izmenjavi informacij o tehnologiji, informacij o kupcih in informacij o kadrih.

Tabela 14: Pogostost izmenjave informacij z ostalimi člani grozda po posameznih področjih

	Slabša podjetja	Boljša podjetja
Splošne (javno dostopne) informacije	2,85	3,12
Informacije o kupcih	2,26	2,79
Informacije o dobaviteljih	2,44	2,74
Informacije o tehnologiji	2,86	3,41
Informacije o poslovnih načrtih podjetja	2,32	2,58
Informacije o zasedenosti kapacitet	2,41	2,64
Informacije o kadrih	2,26	2,76
Druge informacije	2,67	3,00

**Statistično značilne razlike med skupinama pri $p < 0,05$ so prikazane krepko ležeče.

Vir: lastni izračuni na osnovi vprašalnika

Relativno nizka pogostost izmenjave informacij na vseh področjih (izmenjava informacij v povprečju poteka redko do včasih) kaže na še vedno nizko stopnjo zaupanja med člani grozdov. Glavne prednosti, ki naj bi jih prinašalo grozdenje, so: boljši dostop do informacij, prenos znanja med akterji, izkoriščanje sinergijskih učinkov, spodbujanje inovativnosti in ustvarjanje novih poslovnih priložnosti. Vse to pa je mogoče doseči le z intenzivno izmenjavo informacij. Odgovori boljših podjetij kažejo, da se le-ta bolj zavedajo pomembnosti izmenjave informacij z ostalimi podjetji, z razvojem grozdov in večjim zaupanjem med člani pa lahko pričakujemo tudi intenzivnejšo izmenjavo informacij na vseh področjih.

3.5.3 Področja sodelovanja in izvajanje skupnih projektov

Zanimalo nas je, kako intenzivno člani grozdov med seboj sodelujejo na projektih in na katerih področjih najpogosteje prihaja do sodelovanja. Podjetja, vključena v grozde, ocenjujejo, da na večini področij zmerno sodelujejo, kar je značilno za začetno fazo razvoja, v kateri se proučevani grozdi nahajajo. Med najpomembnejšimi področji sodelovanja²⁷ pa so izpostavili:

- skupno promocijo,
- skupne R&R projekte ter
- projekte na področju izobraževanja in usposabljanja.

Odgovori so v skladu z motivi za vključitev v grozd, ki so jih podjetja navedla, saj z ostalimi člani največ sodelujejo na področjih, zaradi katerih so se tudi odločila za vključitev v grozd.

Tabela 15: Intenzivnost sodelovanja med člani grozda po področjih

	Povprečje	Std. odklon	Št.
Skupni R&R projekti	3,1	1,2	81
Skupna promocija	3,1	1,2	81
Izobraževanje in usposabljanje	3,0	1,0	82
Izgradnja skupne infrastrukture (predvsem informacijske platforme za delovanje grozda)	2,9	1,2	82
Lobiranje za skupne interese	2,9	1,1	82
Skupni gospodarski projekti	2,7	1,1	81
Skupna prodaja	2,0	1,0	80
Skupna nabava	1,8	0,9	82

Vir: lastni izračuni na osnovi vprašalnika

Nekaj razlik med odgovori je glede na velikost podjetja, saj velika in srednja podjetja največ sodelujejo na področju R&R projektov, mala podjetja pa pri izobraževanju in usposabljanju ter pri skupni promociji. Mala podjetja namreč sama težko izvajajo obsežnejše programe izobraževanja in usposabljanja za svoje zaposlene in je zanje smiselno, da to izvajajo skupaj z ostalimi člani grozda.

²⁷ Rezultati kažejo na to, da gre predvsem za horizontalno sodelovanje med podjetji, ki večinoma pripadajo isti dejavnosti in imajo zelo podobne trge končnih izdelkov (zato tudi največ sodelujejo pri promociji in R&R projektih). V prihodnje bo torej potrebno aktivno »odpirati« grozde in sicer preko spodbujanja različnih skupin podjetij (formalnih in neformalnih), spodbujanja nastanka novih podjetij ter preko internacionalizacije z regijskimi pobudami grozdenja.

Podobno velja za promocijo, ki zahteva veliko sredstev, zaradi česar majhna podjetja pogosto iščejo sinergijske učinke z ostalimi podjetji pri izvajanju promocije doma in v tujini. Kot so nam povedali vodje grozdov, se zaenkrat člani grozdov med seboj najpogosteje povezujejo pri skupnem nastopu na sejnih ali pa pri pripravi skupnega promocijskega materiala za celotni grozd.

V mlajših grozdih dajejo večji poudarek projektom za vzpostavitev skupne infrastrukture. Na začetku to pomeni ustanovitev gospodarskega interesnega združenja ali katere druge formalne oblike delovanja grozda, kar omogoča grozdu pravno-formalno podlago za delovanje. Nato se organizira delovanje skupne enote (ponavadi pisarne) grozda, s čimer se vzpostavi platforma za skupno delovanje. Izkušnje kažejo, da je za to prvo fazo potrebnega kar precej časa, saj se morajo člani med seboj bolje spoznati in doseči določeno stopnjo zaupanja, ki jim omogoča, da opredelijo področja, kjer bi lahko v prihodnje dosegali sinergijske učinke. Na začetku delovanja grozda člani med seboj ponavadi najlažje sodelujejo na področjih, kjer med njimi ni neposredne konkurence, kot na primer skupno izobraževanje in skupna promocija, kar potrjujejo tudi odgovori iz ankete. V nekaterih grozdih so poudarili, da je "... velika aktivnost tam, **kjer nas v to silijo zakonske zahteve**. Konkretno ekologija in standardi kakovosti. Na področju ekologije se vsi srečujemo z velikimi potrebnimi spremembami, zato vsa podjetja sodelujejo." Ocenjujemo, da ta prva faza razvoja grozdov traja od tri do štiri leta in šele po tej začetni razvojni fazi lahko pride, kot pravi eden od predstavnikov grozda, "do konkretnih razvojnih projektov".

Zanimalo nas je tudi, v koliko skupnih projektih so podjetja do sedaj sodelovala in če obstajajo razlike med podjetji iz različnih generacij grozdov.

Tabela 16: Povprečno število projektov, v katerih so podjetja iz posameznih grozdov do sedaj sodelovala ali se sodelujejo

Grozd	Povprečno število projektov, v katerih so podjetja sodelovala
Transportno-logistični grozd	8,5
Grozd daljinske energetike	6,7
Lesarski grozd	4,7
Gradbeni grozd	4,3
Grozd manjših hotelov	3,5
Grozd KGH	3,5
Grozd proizvajalcev visokotehnoške opreme	3,3
Informacijske tehnologije	3,0
Grozd za trajnosti razvoj energetike	3,0
Inovativni tekstilni grozd	3,0
Kongresni grozd	2,7
Grozd geodetskih izvajalcev	2,3
Avtomobilski grozd	1,8
Grozd Plasttehnika	1,8
Orodjarski gozd	1,6
Ekološki grozd	1,5
Povprečje	3,3

Analiza je pokazala, da so podjetja v povprečju sodelovala (ali še sodelujejo) v treh skupnih projektih grozda, pri čemer je več kot polovica (54 %) podjetij mnenja, da se njihovo podjetje ne vključuje dovolj v skupne projekte z ostalimi člani grozda. Rezultati analize kažejo, da se v skupne projekte največ vključujejo velika in srednja podjetja (v povprečju so sodelovali ali sodelujejo v štirih projektih), medtem ko so bila mala podjetja v povprečju vključena le v dva skupna projekta. Razlike v številu skupnih projektov, v katerih podjetja sodelujejo, so tudi med različnimi generacijami grozdov. Po pričakovanjih so bila v največ skupnih projektov vključena podjetja iz treh pilotnih grozdov (3,8 projektov), sledijo pa jim podjetja iz najmlajših grozdov (3,6 projektov) in šele nato podjetja iz druge generacije grozdov z 2,9 projektov. Do razlik v številu projektov, v katerih podjetja sodelujejo, pa prihaja tudi med grozdi, kar prikazuje Tabela 16.

Za podjetja, ki menijo, da se njihovo podjetje ne vključuje dovolj v skupne projekte z ostalimi člani grozda, smo želeli izvedeti razloge za premajhno aktivnost. 37 odstotkov jih je kot glavni razlog za to navedlo pomanjkanje človeških virov, 22 % jih je kot glavni razlog izpostavilo pomanjkanje finančnih sredstev, približno petina pa jih meni, da obstoječi skupni projekti niso zanimivi za njihovo podjetje. Pri tem vprašanju je bilo med razlogi tudi veliko odgovorov "drugo" (več kot 20 %), ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

Tabela 17: Ovire pri vključevanju podjetij v skupne projekte grozda

1. Grozd ne deluje sistematično, informacije niso dostopne, ni postavljene organizacijske strukture, samo eden vodi in odloča o zadevah.
2. Ni dovolj poudarka na tehnologiji, ki jo mi uporabljamo.
3. Ni primernih projektov.
4. Ni skupne vizije grozda, ki bi pokrivala naše področje dela.
5. Ozka specializacija na svojem področju.
6. Pomanjkanje načrtovanja.
7. Premalo javnega ozaveščanja za uporabnike, premalo informacij o cilju skupnega nastopa.
8. Pri večini članov grozda niso urejene lastniške razmere, ni opredelitev, zato ni aktivnosti pri podjetjih.
9. Vsebina skupnih projektov se ne sklada z najbolj perečimi zadevami v podjetju.

Vir: Kvalitativna analiza intervjujev s pisarnami grozdov

S predstavniki grozdov smo govorili tudi o tem, kako izbirajo skupne projekte grozda, kdo je zadolžen za izbiro in kako se posamezni projekt uvrsti med skupne projekte grozda. Postopki izbire projektov se med grozdi precej razlikujejo, vendar pa so vodje grozdov pogosto navedli omejitve, da morajo sodelovati v projektu vsaj trije člani, da se projekt izvede kot skupni projekt grozda. Vendar so tudi pri tem merilu v nekaterih grozdih fleksibilni: "Pomembna je pokritost financiranja projekta, ne pa toliko število članov, ki pri projektu sodelujejo. Če npr. projekt izvajata dva člana, a se pričakuje, da bo imel pomemben učinek za ostale člane grozda, potem se projekt kvalificira kot skupni."

Postopek izbire projekta so v enem od grozdov razložili: "Imamo projektno skupino, ki jo vodi direktor grozda, poleg njega pa v njej sodelujejo še drugi člani. Njihova naloga je, da vsak član poda predlog projektov; projekti, za katere vlada največji interes in ki imajo zagotovljeno financiranje, so sprejeti." Na podoben način pa izbirajo skupne projekte tudi v ostalih grozdih.

Tabela 18: Financiranje skupnih projektov

Kategorija	Št.	Trenutni delež financiranja (v%) Povprečje	Delež financiranja v prihodnje (v%) Povprečje
Lastna sredstva (vložena s strani članov grozda)	54	51,65	51,72
Javni razpisi MG	54	43,20	15,11
Črpanje sredstev iz strukturnih skladov in drugih EU sredstev	54	2,67	30,63
Drugo	44	0,32	1,77

Vir: Lastni izračuni na osnovi vprašalnika

Podjetja smo prosili, da ocenijo deleže financiranja skupnih projektov, ki jih izvajajo člani grozda. Po pričakovanih glavni vir financiranja predstavljajo lastna sredstva, vložena s strani članov (slabih 52 %), in sofinanciranje države (dobrih 43 %). V prihodnje pa podjetja načrtujejo, da bo vložek s strani članov grozda ostal približno enak, medtem ko bodo sofinanciranje države v veliki meri nadomestila sredstva iz strukturnih skladov in druga evropska sredstva (dobrih 30 %).

Glede na omejeno sofinanciranje s strani MG je zelo pomembno, da podjetja že v času, ko sodelujejo pri razpisih MG, izvajajo tudi projekte brez državnega sofinanciranja. Lastno financiranje projektov s strani sodelujočih podjetij oziroma pridobivanje sredstev iz drugih virov kaže na to, da se podjetja v grozd vključujejo zaradi tega, ker v tem res vidijo korist in niso vključena le zaradi državnih sredstev. 60 % grozdov je odgovorilo, da so v grozdu že izvedli (oz. izvajajo) skupen projekt brez državnega

sofinanciranja. Poleg tega pa rezultati kažejo, da imajo proučevani grozdi dolgoročno razvojno usmeritev in da podjetja verjamejo v razvoj grozda tudi po izteku državnega sofinanciranja.

3.5.4 Internacionalizacija in vključevanje v mednarodne/ evropske projekte

Internationalizacija grozdov po končani tretji fazi razvoja je bila eden od ciljev proučevanega ukrepa. Kljub temu, da so proučevani grozdi v različnih fazah razvoja, nas je zanimalo, kakšen odnos imajo do internacionalizacije. Analiza je pokazala, da 92 % proučevanih grozdov sodeluje s tujimi grozdi ali drugimi mrežami podjetij, kar kaže na dobro uresničevanje zastavljenega cilja. Intervjuji so pokazali, da obstaja vrsta načinov internacionalizacije grozdov. Predstavniki grozdov so nam na intervjujih predstavili zelo različne strategije internacionalizacije. V enem grozdu so povedali: "V našem grozdu razmišljamo o vzpostavitvi predstavništva na trgih JV Evrope." V drugem grozdu internacionalizacijo izvajajo preko vključevanja tujih članov: "Naš grozd je odprt tudi tujcem, imeli smo že nekaj kontaktov zainteresiranih. Mi se vidimo kot regionalna mreža v evropskem merilu". V večini grozdov pa si internacionalizacijo predstavljajo kot: "...izvajanje skupnih projektov²⁸ s tujimi grozdi ali drugimi mrežnimi organizacijskimi oblikami, povezovanje s tujimi RR institucijami in v prihodnje morda celo oblikovanje evropske mreže²⁹ proizvajalcev v panogi, v kateri delujemo". Ker je eden od ciljev ukrepa za grozde po zaključeni tretji fazi ravno vključevanje v mednarodne R&R aktivnosti, nas je zanimalo, kako aktivno se člani grozdov vključujejo v mednarodne projekte.

Analiza odgovorov iz vprašalnikov je pokazala, da namerava ena tretjina vprašanih podjetij v prihodnjem letu zaprositi za sredstva iz kohezijskega sklada EU oziroma iz katerega od štirih strukturnih skladov. 29 % bo mogoče zaprosilo, 23 % jih še ni odločenih in le 12 % odstotkov jih ne bo zaprosilo za evropska sredstva. V večini grozdov so poudarili, da v prihodnje resno računajo na razpise za pridobitev sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj. Menijo tudi, da imajo pri prijavljanju kot grozd prednost, saj razpis poudarja pomen sodelovanja med različnimi oblikami mrežnih struktur, poleg tega pa iz povezovanja sledijo nove ideje za projekte in združevanje virov za njihovo izvajanje. Predhodno povezovanje v grozd pa je grozdom omogočilo, da so "v času priprave in oddaje dokumentacije za strukturne sklade delovali usklajeno".

O koristih sodelovanja v mednarodnih projektih so v enem od grozdov povedali: "Naš grozd pri tem vidi več možnih vidikov koristi in sodelovanja: da se kot grozd v že obstoječe projekte vključimo kot partner in s tem pridobimo izkušnje, kako se v takšnem projektu sodeluje ali ga celo vodi, da se v projekt vključijo posamezni člani, ki skozi sodelovanje pridobijo nova znanja, ki jim bodo kasneje omogočila uspešnejše konkuriranje na skupnem evropskem trgu".

V enem od grozdov pripravljajo ustanovitev projektne pisarne, ki bi podjetjem v Sloveniji pomagala pri prijavljanju na evropske projekte: "Na Finskem se je rodila ideja za razvoj mreže projektnih pisarn, ki bi pomagale pri prijavljanju projektov na različne sklade. Finci imajo take projektne pisarne, ki ne le pomagajo pisati razpise, pač pa imajo tudi dober pregled nad vsemi razpisi, imajo pomoč države in ustreznih institucij in imajo lobistične pisarne v Bruslju, zaradi česar so njihovi projekti na prijavah 75 % uspešni. Menimo, da bi se bilo smiselno vključiti v to mrežo in jo razširiti tudi z vsemi novimi članicami EU, saj nima smisla, da bi podoben sistem vzpostavljali sami."

3.6 DEJAVNIKI USPEHA IN GLAVNE OVIRE PRI RAZVOJU GROZDOV

Da bi lahko vplivali na uspešen razvoj grozdov v prihodnje, je pomembno, da akterji poznajo ključne dejavnike, ki pripomorejo k uspešnemu razvoju grozdov. Podjetja smo prosili, da glede na dosedanje izkušnje z grozdenjem ocenijo pomembnost posameznih dejavnikov za uspešen razvoj grozda. Podjetja so relativno visoko ocenila vse naštetе dejavnike, kar je posledica tega, da smo seznam dejavnikov oblikovali na osnovi evalvacije razvoja grozdov iz leta 2002 in je tako nova raziskava le potrdila pomembnost posameznih dejavnikov. Kot ključni trije dejavniki so se tako potrdili:

²⁸ Glede na to, da je proces internacionalizacije večinoma omejen predvsem na mednarodne projekte, bi bilo v prihodnje smiselno spodbujati razvoj povezav med grozdi znotraj širše regije, spodbujati podjetja za odpiranje skupnih predstavništva v tujini, razvoj skupne dobaviteljske baze v tujini in podobno.

²⁹ Glede na vpetost Slovenije v širšo regijo bi bilo smiselno izvesti študijo mapiranja grozdov v regiji (Slovenija, severovzhodna Italija, Avstrija, južna Nemčija, Madžarska in morda celo regija bivše Jugoslavije). To bi omogočilo analizo grozdov (formalnih in neformalnih), na podlagi česar bi se lahko oblikovala srednje-evropska pobuda za razvoj grozdov (po zgledu "Baltske iniciative"). Na ta način bi z odpiranjem v regiji zagotovili dodatno konkurenco med grozdi, kar bo povečalo konkurenco in sodelovanje ter dvignilo konkurenčnost širše regije.

1. izgradnja zaupanja³⁰ med člani,
2. prisotnost idejnega vodje pri razvoju grozda,
3. podpora s strani vrhnjega menedžmenta v podjetjih, ki so člani grozda, kar prikazuje tudi .

Slika 11: Pomembnost posameznih dejavnikov za uspešen razvoj grozda



Vir: Lastni izračuni na osnovi vprašalnika

S kvalitativno analizo smo pridobili tudi mnenja posameznih predstavnikov grozdov o tem, kateri dejavniki so bili ključni pri razvoju njihovega grozda in zakaj so bili. Razvoj grozda nam je opisal eden od vodij: "V začetni fazi je bilo veliko nezaupanja, neznanja. To se presega s komuniciranjem, ki pa se ga ne da vzpostaviti na silo. Pomembno je, da vodilni v podjetjih v grozdenju vidijo neko korist, da jim grozd lahko nekaj ponudi, to pa se lahko razčisti le s komuniciranjem. Kot vodja grozda vsaj trikrat letno obiščem vse članice ter se pogovorim z direktorji. Formalno se vsako leto srečamo enkrat, vendar iščemo tudi neformalne priložnosti – vsaj enkrat do dvakrat letno pa se direktorji srečajo tudi na sejnih ali poslovnih srečanjih. Komunikacija je temelj zaupanja med člani". Vzpostavitev zaupanja je že iz teorije grozdov poznana kot pomemben dejavnik pri razvoju grozdov, kar še posebej velja za okolja z nizko stopnjo zaupanja³¹ med akterji v gospodarstvu, kot je to na primer v Sloveniji. Zaradi tega je izredno pomembno razviti mehanizme, ki spodbujajo komunikacijo med člani grozda in izboljšujejo zaupanje med njimi, saj so tako kot druge vrste organizacij tudi grozdi predvsem ljudje. V enem od grozdov so opisali pristope za izboljšanje ravni zaupanja: "Problema zaupanja smo se v grozdu zavedali ves čas in delovali smo v smeri izgradnje zaupanja, npr. izbirali smo take skupne projekte, v katere so se lahko vključili vsi člani ali vsaj čim večje število članov. Sprejeli smo tudi nekakšnih »10 zapovedi« (kodeks) obnašanja v grozdu. Znotraj grozda mora vladati odprtost, navzven pa mora grozd čuvati poslovne skrivnosti, delovati zaprto, zato je bilo ob ustanovitvi grozda s strani članov podpisano tudi pismo o zaupnosti". V večini grozdov organizirajo tako formalna, kot neformalna srečanja, kjer se člani med seboj srečujejo in vzpostavljajo tesnejše socialne vezi, ki so predpogoj za uspešen razvoj grozda.

Pri vzpostavitvi zaupanja med člani, kot osnovi za oblikovanje skupne vizije razvoja grozda, lahko pomembno vlogo odigra vodja grozda. Vodja grozda je lahko kar menedžer ali direktor grozda, lahko pa je to tudi druga oseba, ki med člani vzbuja zaupanje in spoštovanje. Vodenje grozda se v marsičem razlikuje od vodenja tradicionalne organizacije in eden od predstavnikov grozda ga je opisal takole: "Vodenje grozda se razlikuje od vodenja podjetja, saj si je pri vodenju grozda avtoriteto potrebno šele ustvariti in sicer s pametnimi odločitvami in s tem, da si pridobiš zaupanje ostalih članov. Pomembna je sposobnost motiviranja, spodbujanja, sposobnost koordinacije. Potrebna je ambiciozna vizija, ki

³⁰ Raven zaupanja je širši družbeni problem, ki je zelo kompleksen in bo v prihodnje v Sloveniji zahteval posebno obravnavo.

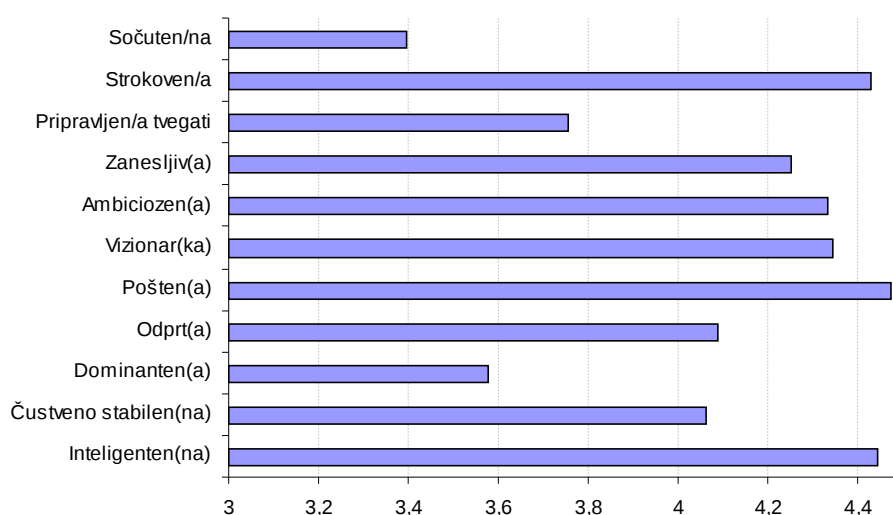
³¹Za slovenske razmere je značilno, da je sodelovanja med podjetji zelo malo tudi zato, ker je raven zaupanja med njimi (in tudi do države) tradicionalno zelo nizka.

presega meje posameznega podjetja in parcialnih interesov. Prisotnost vizionarja je potrebna, a nastanek vizije je proces, h kateremu prispevajo vsi člani grozda, vizije se ne more nekdo spomniti. Poleg tega je pomembno, da je vizija oblikovana skupno, da jo vsi sprejmejo za svojo in tudi uresničujejo, da je ne zaznajo kot tujka." Vodja grozda lahko na ta način odigra vlogo veznega člana med vsemi ostalimi akterji v grozdu, kar je nujno za razvoj skupne razvojne strategije. "Imeti mora resen namen za razvoj grozda. Pomembne so osebne kvalitete – podjetnost, poštenost, pomembno je zagotoviti pregledno in pošteno poslovanje, da ne pride do zamer, nesporazumov. Vzpostaviti je treba jasna pravila igre, kar v grozdu posledično sproži neko pozitivno kulturo".

Zaradi kompleksnosti grozdov je potrebna oseba, ki usklajuje parcialne interese in hkrati usmerja grozd v smeri doseganja skupnih ciljev. Kot so povedali: "Uprava grozda mora odločiti, kako naj se grozd razvija, kako naj dela, kajti v grozdu z velikim številom članov ni vedno moč doseči konsenza. Tako mora biti vodstvo sposobno presekati brezplodna usklajevanja in sprejeti odločitve. Naš grozd ima tudi skupino za razvoj grozda, ki jo ob upravi sestavljajo še dodatni posamezniki, ki so v grozdu deležni zaupanja, in ta skupina odloča o programskem razvoju grozda".

Zanimalo nas je tudi, katere lastnosti naj bi po mnenju podjetij imel vodja grozda, da bi lahko uspešno vodil razvoj in delovanje grozda. V anketi smo podjetja prosili, da si zamislijo idejnega vodjo svojega grozda in ocenijo prisotnost naštetih lastnosti pri tej osebi. Največje vrednosti so dosegli: poštenost, inteligentnost, strokovnost. Pri tem vprašanju smo izvedli tudi primerjavo skupin po generacijah grozdov in po velikosti podjetij, vendar nismo dobili statistično značilnih razlik med skupinami, kar pomeni, da se vprašana podjetja glede pomena teh lastnosti strinjajo.

Slika 12: Lastnosti vodje grozda

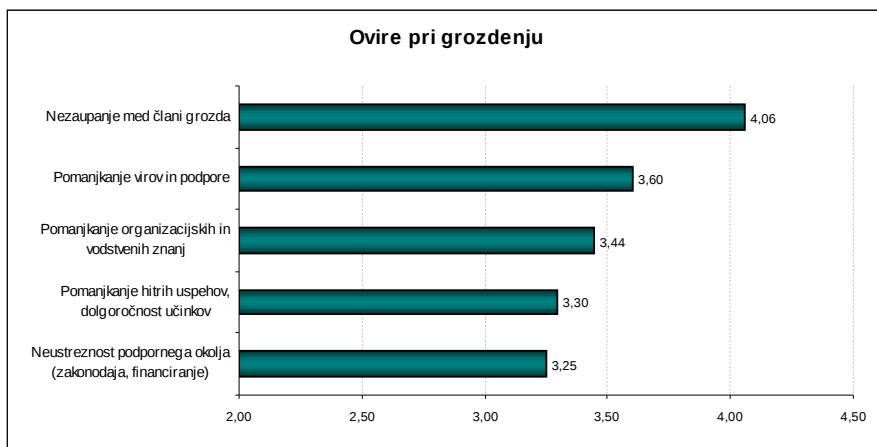


Vir: Lastni izračuni na osnovi vprašalnika

Analizirali smo tudi, ali obstaja znotraj grozda strinjanje o tem, kdo je vodja grozda. V polovici proučevanih grozdov (v 8 grozdih) je vodja grozda popolnoma jasen, saj se podjetja med seboj v celoti strinjajo o tem, ali je vodja, ki so ga ocenjevali, hkrati tudi formalni direktor grozda ali ne. Od šestnajstih proučevanih grozdov je v desetih izbrani vodja grozda hkrati tudi formalni direktor grozda, v šestih grozdih pa idejni vodja in formalni direktor nista ista oseba.

Ko smo ugotovili dejavnike uspeha razvoja grozdov, pa nas je zanimalo, katere so največje ovire, ki so jih slovenska podjetja zaznala pri grozdenju. Zaradi velikega števila ovir smo se odločili za faktorsko analizo, ki je pokazala na pet skupin dejavnikov, ki po mnenju podjetij predstavljajo oviro pri grozdenju v Sloveniji. Najpomembnejši dejavnik je **nezaupanje med člani grozda**. Drugo oviro predstavlja **pomanjkanje virov** (človeških virov in finančnih sredstev), tretja ovira je povezana s **pomanjkanjem organizacijskih in vodstvenih znanj**, ki so potrebna pri organiziranju in vodenju mrežne strukture (grozda). Četrty faktor predstavlja pomanjkanje hitrih učinkov grozdenja, ki bi sodelujočim podjetjem in institucijam dali motivacijo za nadaljnje delo na skupnih projektih grozda. Peti faktor pa je povezan z neustreznostjo podpornega okolja v Sloveniji (npr. zakonodaja).

Slika 13: Faktorska analiza ovir pri grozdenju v Sloveniji



Vir: Lastni izračuni na osnovi vprašalnika

Podjetja člani grozda kot ključno oviro za vzpostavitev in nadaljnji razvoj grozda navajajo **pomanjkanje zaupanja**³² med člani grozda. V grozdu dostikrat sodelujejo zelo različna podjetja – po velikosti, uspešnosti, strategiji in poslovni kulturi. Kot je povedal eden od direktorjev grozda: "Nezaupanje med člani je velika ovira, posebej izvira iz dejstva, da so mnogi medsebojni konkurenti." V večini grozdov so poudarili, da postane problem zaupanja še posebej pereč: "...ko se skupni projekti približajo neposrednim poslovnim interesom posameznih članov". Določena mera nezaupanja med člani je razumljiva, težava pa nastane, ko nezaupanje med člani ovira delovanje na skupnih projektih grozda. Zaradi tega je potrebno sistematično pristopiti k ukrepom, ki spodbujajo razvoj zaupanja med akterji. Direktorji grozdov menijo, da lahko 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 projektov, ki prinašajo pozitivne učinke za sodelujoče člane.

Kot smo ugotovili že v poglavju, kjer smo ugotavljali učinke grozdenja, so učinki za podjetja in druge vključene institucije pogosto vidni šele na dolgi rok. Ravno to pa pogosto predstavlja oviro pri grozdenju, saj podjetja težko najdejo motiv za delo na skupnih projektih, če od tega ne vidijo vsaj nekaj kratkoročnih učinkov. Na intervjujih v pisarnah grozdov je bila zato pogosto izpostavljena potreba po izvajanju nekaterih projektov, ki podjetjem prinašajo tudi kratkoročne učinke: "Potrebno je v kratkem času doseči določene rezultate. Če v enem letu ni napredka, članom zmanjka motivacije. Grozd je pač interesno združenje z malo obvezami, ki pač deluje po načelu »lepo bi bilo, če...«. Potrebna je torej realizacija, ki prinese rezultate, ti pa pomenijo motivacijo". Podobno izkušnjo so imeli tudi v drugem grozdu: "Če grozdenje ne da učinkov, to predstavlja oviro, saj nekateri člani izstopijo. Dejstvo, da se učinki pokažejo šele na dolgi rok, ni posebej velika ovira ob pogoju, da vodja grozda to zna razložiti članom. Vendarle pa je potrebno izvajanje nekaterih aktivnosti, ki članom prinašajo koristi."

Eden najpomembnejših dejavnikov pri premagovanju ovir je prisotnost močnega, **karizmatičnega ali vizionarskega vodje**, ki usklajuje parcialne interese ter motivira člane pri uresničevanju skupne strategije grozda. To je zaradi kompleksne strukture grozda ter majhnih formalnih pooblastil vodje še posebej pomembno. Ključna je tudi podpora vrhnjega menedžmenta članov grozda, ki spodbuja zaposlene v svojem podjetju za aktivno vključevanje v skupne projekte.

3.7 MNENJE GROZDOV O DOSEDANJEM IZVAJANJU UKREPOV

3.7.1 Vloga države

V tem poglavju predstavljamo analizo rezultatov o zadovoljstvu podjetij in pisarn grozdov z vsebino in izvajanjem ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov. Na vprašanje o smiselnosti ukrepa za spodbujanje razvoja grozdov, ki ga izvaja MG, so se predstavniki pisarn strinjali o smiselnosti ukrepa,

³² Za podrobnejšo analizo o zaupanju v Sloveniji glej M. Jaklič, M. Hočevar, Trust and Contractual Relations Between Companies in a Transitional Economy: The Case of Slovenia, Economic Analysis, Vol. 3, št. 1, 1999, str. 1-12. Tudi zato ima politika grozdenja poseben pomen, saj predstavlja »izzivanje« ustaljenih institucij oziroma načinov obnašanja.

saj jih 75 % meni, da se brez podpore ministrstva člani ne bi povezali v grozd. Tudi podjetja menijo, da so grozdenje in druge oblike povezovanj podjetij ključni za izboljšanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. Zelo zanimiv pogled na to, ali je grozdenje naraven proces ali potrebuje spodbudo s strani države, pa je podal eden od vodij grozdov: "Skozi naše sodelovanje in komunikacijo s tujimi partnerji smo prišli do spoznanja, da v okoljih, kjer je stopnja poslovne kulture in posledično zaupanja visoka, za medpodjetniško povezovanje zadostuje že obstoj nekega širšega interesa. Tak primer je na primer švedska pokrajina v okolici Göteborga, kjer je po zlomu ladjedelništva prišlo do neformalnega povezovanja med podjetji na drugih področjih, podobno neformalno povezovanje obstaja tudi med kalifornijskimi vinarji. Manj ko je v poslovnem okolju razvita podjetniška kultura, bolj je formalna organiziranost nujna."

Podjetja, vključena v analizo, pripisujejo pomembno vlogo pri spodbujanju razvoja grozdov državi. Menijo, da mora država spodbujati različna področja, povezana z razvojem grozdov, kot na primer spodbujati raziskave in tehnološki napredek, vplivati na prilagoditev sistema izobraževanja potrebam gospodarstva in izvajati ukrepe na področju varstva okolja. Po mnenju podjetij torej ni dovolj le spodbujanje vzpostavitve mrežne infrastrukture in sofinanciranje skupnih projektov. Tabela 19 kaže pomen, ki ga vlogi države po posameznih področjih pripisujejo člani grozdov. Vse to potrjuje, da bo v prihodnje potrebno doseči usklajeno izvajanje in delovanje različnih ukrepov ter jih na nek način povezati s konceptom mrež (grozdov) podjetij z namenom doseganja čim večjih učinkov v gospodarstvu.

Tabela 19: Vloga države pri spodbujanju posameznih področij

	Št.	Povprečje
Sofinanciranje skupnih projektov, ki se izvajajo v grozdu.	82	4,49
Spodbujanje raziskav in tehnološkega razvoja.	82	4,46
Prilagoditev obstoječega sistema izobraževanja potrebam gospodarstva.	81	4,28
Varstvo okolja (predpisi, nadzor nad izvajanjem, subvencioniranje ekoloških programov).	81	4,28
Privabljanje tujih investicij.	82	4,27
Difuzija informacij in dostopnost le-teh za podjetja (baze podatkov, informacijski centri).	82	4,15
Izboljšanje dostopa do virov tveganega kapitala.	81	4,09
Sofinanciranje pisarne grozda.	82	4,02
Spodbujanje nastajanja različnih mrež podjetij in institucij v gospodarstvu (npr. tehnološke mreže, centri odličnosti).	81	3,93
Razvoj fizične infrastrukture (še posebej: telekomunikacije, transport, energija).	81	3,93
Spodbujanje nastanka malih podjetij (inkubatorji).	82	3,91
Promocija koncepta grozdov in drugih mrežnih struktur v gospodarstvu.	82	3,87
Prilagoditev delovanja obstoječih institucij delovanju grozdov (npr. GZS).	82	3,84
Organizacija medgrozdovskih dogodkov.	81	3,77

Vir: Lastni izračuni na osnovi vprašalnika

Tako v fokusni skupini o politikah za spodbujanje razvoja grozdov, kot tudi v intervjujih v pisarnah grozdov je bila večkrat izpostavljena potreba po medresorski usklajenosti³³ ukrepov na področju grozdenja. Pri tem je mišljena tako vsebinska usklajenost ukrepov, kot tudi uskladitev administrativnih postopkov. V pisarnah in v podjetjih menijo, da se mora celotna vlada oziroma resorna ministrstva (npr. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Ministrstvo za finance) v večji meri vključiti v proces grozdenja, ne pa, da ta proces spodbuja le Ministrstvo za gospodarstvo. Poleg tega pa je potrebno tudi znotraj MG povezati ali združiti različne ukrepe, ki spodbujajo dolgoročno sodelovanje med podjetji in institucijami³⁴. Direktor v enem od grozdov je povedal: "Pri nas so posamezne oblike mrežnega povezovanja obravnavane in spodbujane ločeno, v bistvu pa gre za koncepte, ki so prepleteni. Tako ima grozd lahko v svoji sredini inkubator,

³³ Predstavniki grozdov so na primer večkrat omenili, da nimajo dovolj razlag glede finančnega poročanja, saj so ministrstva med seboj neusklajena in na primer "Ministrstvo za gospodarstvo daje drugačna navodila, kot Ministrstvo za finance". Drugo področje, kjer se kaže neusklajenost, je povezano s pravno formalno obliko, v kateri se grozdi registrirajo. "V primeru, da je grozd registriran kot GIZ, vlada ne izda dovoljenja institutom v državni lasti, da bi postali člani grozda. Kamen spotike je solidarna odgovornost."

³⁴ Analiza odgovorov na vprašanje, v katerem smo podjetja spraševali, ali poznajo nekatere mrežne koncepte, je pokazala, da podjetja relativno dobro poznajo našete koncepte. V nadaljevanju pa nas je zanimalo, ali sodelujejo z naštetimi mrežami v Sloveniji in tujini. Rezultati kažejo, da je povezovanja med podjetji iz grozdov in podjetji, ki so vključena v druge vrste mrež znotraj Slovenije, zelo malo. Tovrstnega povezovanja pa je še manj z mrežami iz drugih evropskih držav.

tehnološko mrežo. Taka je npr. situacija v našem grozdu, del katerega je inkubator, sedaj pa vzpostavljamo še tehnološko mrežo, kajti soočamo se s potrebo po povezovanju malih R&R institucij iz množice malih podjetij."

3.7.2 Administrativni postopki

Eden od sklopov vprašanj se je nanašal na kakovost administrativnih postopkov, povezanih z ukrepom za spodbujanje razvoja grozdov. Najbolje so podjetja ocenila informativne dneve, ki naj bi jim pomagali pri pripravi prijavnne dokumentacije (vloge). Poleg tega pa menijo, da so jim predstavniki MG pomagali z odgovarjanjem na vprašanja. Glede na rezultate lahko sklepamo, da so podjetja zmerno zadovoljna z izvajanjem postopkov s strani MG, kar prikazuje tudi spodnja tabela.

Tabela 20: Kakovost administrativnih postopkov

	Št.	Povprečje
Informativni dnevi so nam pomagali pri pripravi dokumentacije	55	3,62
Ministrstvo nudi ustrezno pomoč pri pripravi z odgovarjanjem na vprašanja.	69	3,48
Oblika zaključnih poročil je ustrezna.	73	3,48
Razpisna dokumentacija je jasna in razumljiva.	78	3,36
Časovni rok za prijavo na razpis je ustrezen.	77	3,19

Vir: Lastni izračuni na osnovi vprašalnika

Večina predlogov za spremembe izvajanja ukrepov grozdenja, ki smo jih zbrali s strani povprašanih predstavnikov pisarn grozdov, se je nanašala na uvedbo enotne metodologije, ki se uporablja tako v razpisni dokumentaciji, kot tudi pri pripravi medletnih in zaključnih poročil. Njihovo nenehno spreminjanje in neenotnost namreč po mnenju predstavnikov grozdov jemlje pisarnam grozdov veliko časa. Enotno mnenje med predstavniki grozdov je, da je potrebno administrativne postopke skrajšati na najmanjši možni obseg ter tako omogočiti pisarnam, da se osredotočijo na vsebinska vprašanja razvoja grozda.

Glede izvajanja trenutnega sistema sofinanciranja je bilo največ želja po uskladitvi državnega sofinanciranja s koledarskim letom, saj so tako naravnani tudi projekti in poslovno leto. V grozdih so predlagali tudi uvedbo četrletnega financiranja namesto sedanje ureditve, ko ves denar pride na koncu obdobja. Večkrat je bila izpostavljena tudi potreba po standardiziranem sistemu za obračunavanje stroškov, kar bi prihranilo veliko časa.

3.7.3 Spremembe pri izvajanju ukrepov

Podjetja na podlagi dosedanjih izkušenj menijo, da bi morale biti v prihodnje spodbude prilagojene specifičnim potrebam posameznih grozdov³⁵, kar pa po njihovem mnenju »ne sme pomeniti spodbujanja razvoja (preferiranja) posameznih panog«.

Grozdi, ki so bili izbrani na javnih razpisih, so imeli že do sedaj na MG skrbnika, kar se jim zdi zelo pomembno. Vendar so mnogi poudarili, da je pri tem pomembna stalnost in da ni koristi, če se skrbnik vsako leto zamenja. Poleg tega pa v grozdih menijo, da bi bilo dobro, če bi MG imelo človeka, ki bi bil specialist svetovalec za organiziranje grozdov in bi pomagal tudi vzpostavljati povezave med podjetji s sorodnimi projekti oz. grozdi s sorodnimi projekti, namesto da več posameznih subjektov prijavlja zelo podobne projekte.

Tabela 21: Prilagojenost politik (ukrepov) za spodbujanje razvoja grozdov

	Št.	Povprečje
V prihodnje bi morale biti državne spodbude prilagojene specifičnim potrebam posameznega grozda.	81	4,25
MG bi moralo za vsak grozd imenovati skrbnika, ki bi spremljal delovanje in razvoj grozda ter njegove specifične potrebe.	82	3,84
Koristno bi bilo zbirati statistične podatke na ravni grozda (npr. stopnja rasti zaposlenosti, št. novih podjetij)	82	3,84

Vir: Lastni izračuni na osnovi vprašalnika

3.7.4 Razumevanje koncepta grozdenja in vloga države pri promociji koncepta v gospodarstvu

Kot smo opozorili v poglavju o vlogi politik (ukrepov) za spodbujanje razvoja grozdov, je na začetku potrebno neko obdobje, v katerem vsi akterji, ki so vključeni v proces izvajanja politik (ukrepov), dosežejo skupno razumevanje trenutne situacije. Pri ukrepu za spodbujanje razvoja grozdov je bilo potrebno najprej doseči razumevanje koncepta grozdov med vsemi akterji, kar je tudi cilj ukrepa v prvi fazi razvoja vsakega grozda. V enem od grozdov so povedali: "Ocenjujemo, da le 1/3 podjetij, ki vstopijo v proces grozdenja, dobro pozna koncept grozdenja in ga razume. Preostala podjetja špekulirajo. Nekatera podjetja od grozdenja predvsem pričakujejo takojšnje (finančne) učinke in rezultate, manj pa je vizionarstva."

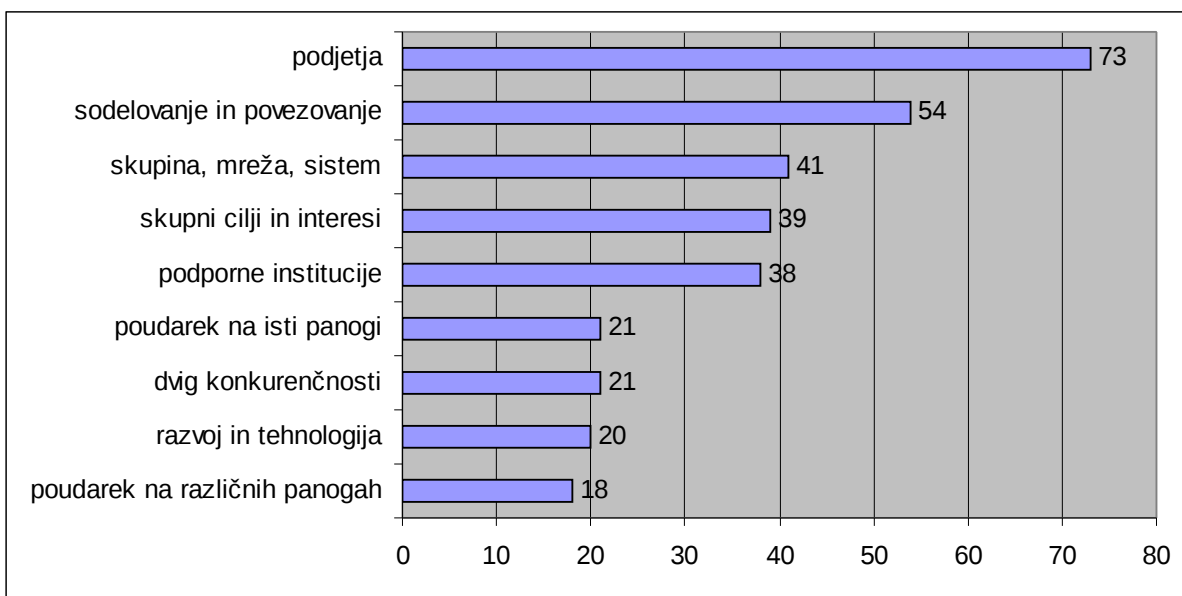
Da bi ugotovili, kakšno je razumevanje koncepta grozda, smo podjetja v vprašalniku prosili, da napišejo svojo opredelitev grozda, poleg tega pa smo definicije pridobili tudi od pisarn grozdov. Na podlagi analize vsebine definicij (angl. content analysis) lahko prepoznamo nekaj posebnosti v razumevanju definicij grozda, ki smo jih zbrali z raziskavo, v primerjavi z definicijami, ki jih poznamo iz teorije. Z vprašalniki smo zbrali 83 definicij s strani podjetij in najpogostejše pojme, ki so se pojavili v definicijah, prikazuje Slika 14.

Slovenska podjetja, ki sodelujejo v grozdih grozdenje razumejo kot povezovanje podjetij in podpornih institucij v skupino (mrežo), kjer med seboj sodelujejo na osnovi skupnih ciljev in interesov z namenom povečevanja konkurenčnosti. Grozdenje po mnenju slovenskih podjetij torej temelji predvsem na sodelovanju³⁶, saj je le eden od intervjuvancev v svojo definicijo vključil hkratno sodelovanje in konkurenco med akterji v grozdu, kar je po teoriji ključno za razumevanje koncepta grozdov. Slovenska podjetja pri grozdenju ne dajejo posebnega pomena geografski komponenti, kar se je pokazalo že v raziskavi iz leta 1999, poleg tega pa procesa grozdenja ne povezujejo z malimi in srednjimi podjetji (MSP), kot je to običajno pri teoretičnih opredelitvah grozdov.

³⁵ Pri tem ne gre za industrijsko politiko izbiranja sektorjev, gre le za razumevanje širšega konteksta, v katerem grozd deluje, ter za poznavanje delovanja grozda, na podlagi česar se lahko izvaja svetovanje tako grozdu, kot državni politiki, ki pa mora biti horizontalna in ne namenjena reševanju posameznega grozda.

³⁶ Potrebno je zavedanje, da grozdi niso »dogovorna ekonomija«, zato bo v prihodnje potrebno nadaljevati s promocijo koncepta grozdov in razširjati pravilno razumevanje med akterji v gospodarstvu. Pa tudi, kot večkrat omenjeno, z »od grozda neodvisnimi« aktivnostmi za povečevanje konkurence.

Slika 14: Najpogosteje uporabljeni pojmi v definicijah grozdov



Vir: Lasni izračuni

3.7.5 Proces učenja ter prenos znanja in izkušenj med grozdi

Analiza odgovorov predstavnikov pisarn kaže, da je ukrep ministrstva spodbudil proces učenja ter izmenjavo znanja in izkušenj med grozdi. Zanimiva je naslednja izkušnja, ki kaže na pomen prenosa znanja med različnimi akterji znotraj grozda in med grozdi samimi: "Ob začetku ustanavljanja grozda so se v vodstvu grozda srečevali predvsem s problemi nepoznavanja samega koncepta grozdenja, nepoznavanja izkušenj drugih domačih in tujih grozdov ter neznanjem, na koga naj se v zvezi s tem obrnejo po nasvet. V končni fazi so navezali stik z enim od pilotnih grozdov, kjer jim je z mentorstvom pomembno pomagal vodja grozda. Danes sodelujejo tudi z ostalimi grozdi."

V nekaterih mlajših grozdih (2. in 3. generacija) so poudarili pomen izkušenj z grozdenjem, ki so jim jih posredovali pilotni grozdi. Že v prvih nekaj letih spodbujanja razvoja grozdov v Sloveniji se je izkazalo, da se vsaka naslednja generacija grozdov razvija hitreje (premik po krivulji učenja) zaradi izkušenj, ki jih pridobijo od starejših grozdov, kot tudi zaradi izboljšanega izvajanja ukrepov s strani MG. Ukrepi za spodbujanje razvoja grozdov so bili v Sloveniji novi za vse akterje in mnogi so mnenja, da je potreben vseslovenski forum grozdov (kot na primer Prva konferenca grozdov na Bledu), na katerem se bodo dvakrat letno zbrali vsi akterji grozdenja v Sloveniji in med seboj izmenjali izkušnje. Tovrstni dogodki so pomembni tako za poslovi svet oz. menedžerje, ki potrebujejo več informacij in znanja o različnih oblikah mrežnih struktur, kot za vodje grozdov, ki lahko izmenjajo svoje izkušnje, pri vsem pa se lahko nenazadnje veliko naučijo tudi izvajalci ukrepov.

Delitev izkušenj med grozdi (še posebej med starejšimi in mlajšimi) je lahko pripomogla k zmanjšanju razlik med grozdi, kar se odraža tudi v majhni prisotnosti statistično značilnih razlik v odgovorih med grozdi iz različnih generacij.

4 IMPLIKACIJE EVALVACIJE TER PRIPOROČILA ZA NADALJNJE SPODBUJANJE RAZVOJA GROZDOV

4.1 GLAVNE UGOTOVITVE ANALIZE

Razlogi za vključitev. Med razlogi za vključitev v grozd prevladuje možnost pridobivanja finančnih sredstev tako s strani države, kot tudi iz strukturnih in drugih evropskih skladov. Zaradi relativno novega koncepta in začetne stopnje izvajanja ukrepa ter tradicionalno nizkega zaznavanja pomena hkratnega sodelovanja in konkurence v slovenskem gospodarstvu je takšno mnenje tudi pričakovano. Drugi pomemben razlog za vključitve so pritiski v panogi, ki od podjetij zahtevajo večjo stopnjo povezovanja in sodelovanja, če želijo obstati na trgu. Sledita izboljššan dostop do informacij ter možnost povečanja inovativnosti in znanja skozi interakcije in skupne projekte v grozde.

Področja sodelovanja. Člani proučevanih grozdov so do sedaj največ sodelovali na področju skupne promocije, skupnih R&R projektov ter pri skupnem izobraževanju in usposabljanju. Pomembna pa sta še sodelovanje pri izgradnji skupne infrastrukture grozda ter lobiranje za skupne interese. To je odraz začetne faze razvoja, v kateri se slovenski grozdi nahajajo, saj je potrebno najprej vzpostaviti infrastrukturo za skupno delovanje, nato začnejo člani sodelovati na področjih, kjer niso med seboj neposredni konkurenti, in šele nato začnejo zahtevnejše razvojne in gospodarske projekte.

Učinki grozdenja. Raziskava je pokazala, da imajo podjetja težave pri ocenjevanju učinkov, ki jih ima vključitev v grozd na kvantitativne kazalce poslovanja njihovega podjetja. Težko namreč ločijo vpliv proučevanega ukrepa od ostalih dejavnikov, ki so v tem obdobju prav tako vplivali na spremembe. Kljub temu, da v podjetjih že zaznavajo nekatere pozitivne učinke grozdenja, večina podjetij (66 %) meni, da bodo koristi od vključitve v grozd presegle stroške šele na dolgi rok (6 let). Do sedaj se je zaradi grozdenja podjetjem največ povečala prodaja (v povprečju za 37 mio SIT na podjetje). Na dolgi rok podjetja pričakujejo znatno povečanje prodaje (v povprečju za 142 mio SIT na podjetje), pa tudi izboljšanje dodane vrednosti in deleža izvoza zaradi aktivnosti in skupnih projektov v okviru grozda. Kot najmočnejše učinke podjetja poudarjajo izboljšanje medsebojne komunikacije, hitrejši prenos znanja med vsemi akterji v grozdu ter možnost ponujanja bolj kompleksnih proizvodov. Analiza je pokazala, da so **učinki od grozdenja večji pri bolj uspešnih podjetjih**, kar je verjetno posledica bolj intenzivnega sodelovanja teh podjetij pri skupnih projektih grozda.

Ključni faktorji uspeha. Raziskava je potrdila ugotovitve predhodne evalvacije razvoja grozdov iz leta 2002, saj so člani grozdov kot najpomembnejše dejavnike uspešnega razvoja grozdov izpostavili izgradnjo zaupanja med člani, idejnega vodjo grozda ter podporo vrhnjega menedžmenta.

Največje ovire pri grozdenju. Kot največjo oviro pri razvoju grozdov so podjetja navedla pomanjkanje zaupanja med člani grozdov. Intervjuji s predstavniki grozdov so pokazali, da je ta ovira še posebej prisotna na začetku razvoja grozda. Podjetja menijo, da oviro pri grozdenju lahko predstavlja tudi pomanjkanje virov, pri čemer so izpostavili tako pomanjkanje človeških virov, kot tudi finančnih sredstev.

Ukrepi so pritegnili primerna podjetja. Pri ugotavljanju uspešnosti ukrepov pozitivne industrijske politike je zelo pomembno, kakšna podjetja je ukrep privabil. Pri primerjavi uspešnosti podjetij, ki so vključena v grozde, s povprečjem podjetij v panogi smo ugotovili, da se podjetja v grozdih glede donosnosti in dodane vrednosti ne razlikujejo bistveno od ostalih podjetij v panogi. Dodana vrednost na zaposlenega je v teh podjetjih nekoliko nižja od povprečja panoge, rast dodane vrednosti v teh podjetjih pa je višja od povprečja. Ta podjetja so nekoliko večja (velikost aktive in število zaposlenih) od povprečja v panogi in nekoliko manj izvozno usmerjena. Podjetja v grozdih se torej ne razlikujejo bistveno od povprečja panoge, iz česar lahko zaključimo, da je ukrep pritegnil ustrezna podjetja. Na razpise so se večinoma (68 %) prijavile skupine podjetij in institucij, ki so vsaj do neke mere sodelovale že predhodno, kar bo glede na izkušnje olajšalo nadaljnji razvoj grozda in tudi kaže na primernost izbire skupin, ki so bile upravičene do državnega sofinanciranja.

Ukrepi so spodbudili procese, ki se drugače ne bi zgodili. Rezultati so pokazali, da se podjetja brez državne spodbude v veliki meri ne bi povezala v grozd, saj so predstavniki v 75 % proučevanih

grozdov odgovorili, da se brez podpore Ministrstva za gospodarstvo ne bi povezali v grozd. Ukrep je torej spodbudil nastanek novih organizacijskih oblik, ki se bodo (če sklepamo iz rezultatov raziskave) nadaljevale tudi po izteku državnega sofinanciranja. 92 % podjetij namreč meni, da ne bodo izstopila iz grozda, ko se izteče pogodba z ministrstvom.

Grozdi se dojemajo predvsem kot institucije sodelovanja. Teoretična opredelitev grozda zajema hkratno sodelovanje in konkurenco (tekmovanje) med člani. Pri analizi opredelitev, ki so jih podali predstavniki grozdov (pisarne) in podjetja pa ugotovljamo, da zaenkrat koncept grozdenja razumejo predvsem kot institucijo sodelovanja. To je po našem mnenju razumljivo glede na vsebino ukrepa, ki spodbuja predvsem vzpostavitev skupin, ki bodo sodelovale pri skupnih projektih. Poleg tega pa so slovenski grozdi šele v začetni fazi razvoja in so do sedaj predvsem identificirali področja, kjer lahko s sodelovanjem dosegajo sinergijske učinke.

Spodbujanje formalnih organizacijskih oblik grozdov je smiselno. Večina predstavnikov grozdov se strinja, da je "pisarna predpogoj za uspešno funkcioniranje grozda, kajti razvoj grozda ne more teči brez profesionalne ekipe". Tudi podjetja, ki so bila zajeta v analizo, se strinjajo, da je pisarna pomembna za nadaljnji razvoj grozda, saj igra vlogo pospeševalca procesov grozdenja. Vlogo pisarne so na vseh naštetih področjih ocenili kot pomembno, kot najpomembnejše naloge pisarne pa so izpostavili prijavljanje na razpise (tako v Sloveniji kot v tujini), promocijo grozda doma in v tujini ter koordinacijo skupnih projektov v grozdu.

Vloga vlade pri spodbujanju razvoja grozdov je zelo pomembna. Podjetja iz grozdov pripisujejo pomembno vlogo pri spodbujanju razvoja grozdov državi. Pri tem ne gre le za spodbujanje skupne infrastrukture (npr. pisarn), temveč menijo, da mora država spodbujati predvsem raziskave in tehnološki napredek, vplivati na prilagoditev sistema izobraževanja potrebam gospodarstva in izvajati ukrepe na področju varstva okolja. Potreben je torej celovit pristop k spodbujanju razvoja grozdov, ki smiselno povezuje različne ukrepe z namenom izboljšanja možnosti za uspešno grozdenje.

Ukrep je spodbudil proces učenja ter prenos znanja med grozdi. Intervjuji s predstavniki grozdov so pokazali, da tudi med grozdi prihaja do komunikacije in izmenjave izkušenj. To še posebej velja za tri pilotne grozde, ki so s svojimi izkušnjami pri grozdenju pomagali nekaterim mlajšim grozdom.

4.2 PRIPOROČILA ZA IZVAJANJE UKREPOV SPODBUJANJA GROZDENJA V PRIHODNJE

Na podlagi predstavljenih analiz primarnih in sekundarnih podatkov povzamemo nekatera priporočila za izvajanje politik (ukrepov) za spodbujanje razvoja grozdov v prihodnje:

- Spodbujanje formalnih organizacijskih oblik je smiselno in naj se nadaljuje (prvih 6 let).
- Spodbujanje naj postane vse bolj projektno.
- Izenačijo naj se formalni in neformalni grozdi.
- Pogajanja naj bodo vodilo priprave in izvajanja ukrepov.
- Ukrepi morajo biti celoviti in usklajeni med ministrstvi.
- Povezati je potrebno različne ukrepe, ki spodbujajo razvoj grozdov.
- Vlada mora prenesti čim večji del izvajanja ukrepov na javne, pol-javne in privatne institucije.
- Zagotoviti je potrebno transparentnost izvajanja ukrepov.
- Potrebno je spodbuditi konkurenco znotraj grozdov in med grozdi.
- Spodbujati je potrebno proces učenja v vseh fazah izvajanja ukrepov.

4.2.1 Spodbujanje formalnih organizacijskih oblik je smiselno

Glede na nizko stopnjo zaupanja med akterji, ki se vključujejo v grozde, in ne dovolj razvito podjetniško kulturo, je vsekakor potrebno **spodbujanje skupinske (mrežne) infrastrukture** (na primer pisarne), kar v začetni stopnji razvoja grozda omogoči vzpostavitev osnove za skupno delovanje novo nastajajoče skupine. Po mnenju članov predstavlja pisarna skupno platformo za delovanje in organizacijsko-komunikacijsko-informacijski center ter tako igra vlogo pospeševalca grozda in skrbi za prijavljanje na razpise za pridobitev finančnih sredstev, promocijo grozda doma in v tujini, koordinacijo skupnih projektov ter vzpostavitev in vzdrževanje skupne infrastrukture za delovanje grozda. Vendar pa mora obstajati točno določen časovni okvir, v katerem se te spodbude

izvajajo. Pisarne so morajo namreč finančno osamosvojiti in sredstva za svoje poslovanje pridobivati na trgu. Na primeru slovenskih grozdov se je pokazalo, da na začetku potrebujejo v povprečju leto dni, da skupina razvije pravila skupnega delovanja, opredeli skupne cilje in na podlagi tega oblikuje strategijo skupnega delovanja. V tem obdobju se vključeni akterji spoznajo s konceptom grozdenja, prepoznajo svoje interese v grozdu ter ocenijo razmerje med stroški in koristmi zaradi vključitve v grozd. V tem času se ponavadi opredeli tudi organizacijska oblika grozda in formalno registrira grozd kot pravno-formalna oblika³⁷. Naslednja dve do tri leta so po mnenju tistih, ki že imajo izkušnje z grozdenjem, potrebna, da podjetja izvedejo prve infrastrukturne projekte (vzpostavitev pisarne, komunikacijske platforme), in začnejo izvajati promocijo grozda. V naslednjem obdobju pa se začnejo člani bolj usmerjati v razvojne projekte. Glede na dosedanje izkušnje v Sloveniji (samo dve od osmih pisarn v grozdih z vsaj dveletnim delovanjem sta finančno samostojni), bi bilo verjetno smiselno financiranje pisarn največ do obdobja šestih let (Slika 15), in sicer po padajoči stopnji, kar bi spodbudilo pisarne, da postopoma iščejo nove vire financiranja svojega delovanja.

4.2.2 Sofinanciranje grozdov naj postaja vse bolj projektno

Smotno bi bilo, da bi MG ločilo sredstva na sofinanciranje posameznih skupnih projektov grozda ter na sredstva, s katerimi bi v sofinanciralo pisarno. Pisarna³⁸ naj se sofinancira v okviru »minimalnih pristojnosti« oziroma podpiranja osnovnih (ključnih) skupnih projektov. Po šestletnem obdobju pa bi bilo sofinanciranje zgolj projektno (Slika 12). Po šestih letih bi se torej pokazalo, katere pisarne in v kakšni obliki so sposobne samostojno delovati na trgu. Nesmiselno je pričakovati ali celo vztrajati, da bi po tem obdobju grozdi oziroma pisarne ostale enake, kot do tedaj. Pričakujemo lahko, da se bodo pisarne in tudi grozdi glede na dotedanje izkušnje preoblikovali v skladu s potrebami članov. To pomeni, da bodo nekatere pisarne lahko obdržale vlogo osrednje komunikacijske točke, nekatere pa bodo morda prevzele vlogo projektne pisarne. Tudi grozdi se bodo verjetno preoblikovali, kar pomeni, da bodo lahko iz obstoječih grozdov nastale manjše specializirane skupine (npr. izvozni konzorciji, tehnološki centri ali razvojne enote).

Nadaljnji razvoj naj torej omogoča fleksibilen razvoj pisarn kot odziv na delovanje tržnih mehanizmov, kar bo od pisarn zahtevalo podjetniško obnašanje. Organizacijska oblika grozda in pisarna namreč ne smeta biti sami sebi namen. Začetno obdobje sofinanciranja (največ 6 let in po padajoči stopnji) ima torej namen spodbuditi proces učenja in prenosa znanja med vsemi udeleženci v grozdih (podjetja, nosilci znanja, podporne institucije, vlada) ter spodbuditi nastanek novih organizacijskih oblik in oblik vodenja, ki jih sicer podjetja sama (še) ne bi razvila, kar je v skladu s cilji pozitivne industrijske politike. Za to šestletno obdobje je smiselno s strani MG imenovati skrbnike (»podjetnike« in ne administratorje) za vsak grozd, ki naj proaktivno sodelujejo pri razvoju grozda. Po tem obdobju grozd ne bo imel več skrbnika s strani MG in bo prepuščen trgu (tudi »trgu« sofinanciranja specifičnih projektov, kjer nastopa enakovredno z ostalimi "formalnimi" in "neformalnimi" grozdi in kjer bo pomembno število in narava sodelujočih organizacij ter kakovost projekta). V prvih šestih letih bi bil torej del sofinanciranja namenjen delovanju pisarne, del pa skupnim projektom tako formalnih, kot tudi neformalnih grozdov.³⁹

Po izteku šestletnega obdobja pa bi bilo financiranje (v kontekstu pozitivne industrijske politike) zgolj **projektno**, skratka vezano na posamezen projekt z merljivimi cilji. Projekte bi bilo smiselno opredeliti po obsegu sofinanciranja glede na njihovo vsebino. Predložene projekte bi morale MG (in druga ministrstva) v večji meri presojeti z vsebinskega vidika in jih na tej podlagi tudi podpreti, pri čemer bi morala biti višina podpore spremenljiva (in ne nujno 40 % kot je bilo do sedaj), in sicer glede na narodnogospodarski pomen projekta oziroma na pričakovane pozitivne učinke, ki naj bi jih povzročil za tiste, ki bi izvajali projekt, in tudi za ostale akterje v gospodarstvu (spill-over učinek). Tako bi bil na primer projekt promocije sofinanciran z manjšim deležem, kot R&R projekt, ki bo pripeljal do nove tehnologije, saj ima slednji večji pozitivni učinek na proces učenja v grozdu. Kljub spremenljivemu deležu državnega sofinanciranja pa naj delež sofinanciranja s strani države ne bi presegel polovice

³⁷ Žive so razprave na temo pravno-formalne oblike, v katerih se slovenski grozdi registrirajo. Nekateri dvomijo o potrebi po formalni organiziranosti, ki naj bi po njihovem mnenju preusmerjala fokus delovanja grozda od vsebinskih vprašanj k organizacijskim. Zagovorniki formalne oblike organiziranosti opozarjajo na resnost in odgovornost, ki jo pravno-organizacijska oblika nalaga članom.

³⁸ Zakon o podpornem okolju za podjetništvo predvideva evidenco subjektov inovativnega okolja, med drugim tudi razvojnih jeder grozdov in tehnoloških mrež, ki bodo lahko pridobili podporo za dobo 5 let. Potrebno pa je postaviti jasna merila, pod kakšnimi pogoji je nek grozd (pisarna) lahko deležen takšnega sofinanciranja.

³⁹ Neformalni grozdi so tisti, ki ne bodo oblikovali formalne stične točke, bodo pa pri pridobivanju projektnega sofinanciranja sposobni dokazati poglobljeno sodelovanje na ravni skupine in s tem verjeten večji eksterjalni učinek.

vrednosti projekta. Da bi to dosegli, je potrebna večja vpetost države v dogajanje v grozdih, vsakoletna evalvacija dogajanja in pogajanja za skupna izhodišča politike in razpisov za prihodnje leto.

4.2.3 Pogajanja naj bodo temeljno vodilo priprave in izvajanja ukrepov

Tudi v proces izbiranja projektov bi bilo potrebno uvesti "pogajanja", kar bi omogočilo, da različne projektne skupine predstavijo projekte in se nato transparentno pogajajo tako o vsebini razpisov, kot tudi o kriterijih za dodelitev sredstev (pa tudi o višini državnih sredstev, ki jih bo projekt prejel). Pogajanja so pogosto uporabljena metoda izbire konkretnih projektov v mnogih razvitih državah. Pogajanja presežejo birokratsko "vzemi ali pusti" in omogočijo kakovostnejši izbor manjšega števila projektov (preprečitev drobljenja sredstev). V komisijo za izbor je potrebno poleg domačih vključiti tudi mednarodne (tuje) neodvisne strokovnjake ter seveda predstavnike MG in drugih ministrstev, javnih in pol-javnih ter privatnih institucij, ki naj bi bile vse bolj vključene v izvajanje politike grozdenja, in seveda predstavnike podjetij (grozdov). Na ta način bi zmanjšali možnosti moralnega hazarda udeleženih akterjev in prispevali k večji verjetnosti pozitivnih učinkov uporabe javnega denarja.

4.2.4 Potrebno je spodbuditi konkurenco znotraj grozdov in med grozdi

Že prej smo omenili "omejeno" razumevanje in poznavanje koncepta grozdenja med člani slovenskih grozdov, saj **grozdi zaenkrat predstavljajo predvsem institucijo sodelovanja in povezovanja**. Če želi država spodbuditi dinamičen razvoj grozdov, je potrebno vanje vpeljati tudi konkurenco. Analiza opredelitev grozda, ki so jih podale pisarne in člani grozdov, kaže, da zaenkrat v Sloveniji koncept grozda razumejo predvsem kot institucijo sodelovanja. Po našem mnenju bo zato potrebno v prihodnje preko vstopa novih organizacijskih oblik sodelovanja, preko vstopa (domačih in tujih) podjetij ter z izvajanjem ukrepov za spodbujanje razvoja novih podjetij (neodvisno od pisarne in ostalih članov grozda) vpeljati večjo stopnjo konkurence, kar bo pozitivno vplivalo na razvojno dinamiko vseslovenskih grozdov.

Pomembno je poudariti, da je pri izbiranju in sofinanciranju projektov potrebno upoštevati tako **"formalne"** grozde, ki so ali so bili spodbujani s strani države, kot tudi **"neformalne"**, ki jih država ni neposredno spodbudila, so (bodo) pa mnogokrat nastali kot podjetniški odgovor na formalno ustanavljanje grozdov. Na ta način bo prišlo do konkurence med grozdi, ko se bodo potegovali za pridobitev sredstev za sofinanciranje svojih projektov.

Menimo, da bi bilo smiselno vključiti **kriterij skupine** v nove javne razpise, kar bi pomenilo, da ima skupina prednost pred posameznim podjetjem, ki se prijavi na razpis (seveda v primeru, da oba izpolnjujeta razpisne pogoje). S tem bi se mreženje (grozdenje) spodbujalo na različnih področjih in ne le v primeru, ko obstaja "formalni" grozd ali pisarna. Izvajanje ukrepov, ki so namenjeni skupini podjetij in institucij, je smiselno, saj prihaja znotraj skupine do dinamičnih procesov, prenosa informacij in znanja med akterji ter izkoriščanja sinergijskih učinkov, s tem pa se lahko množijo tudi učinki ukrepa (bolj, kot če bi bil ukrep namenjen le posameznemu podjetju).

4.2.5 Ukrepi spodbujanja grozdov morajo biti celoviti

Želimo opozoriti, da spodbujanje razvoja grozdov ni vezano le na ukrepe, ki neposredno spodbujajo razvoj grozdov, temveč je potrebna celovitost ukrepov, ki med drugim spodbujajo socialne procese (dviganje stopnje zaupanja in povečano sodelovanje) in so potrebni, če hočemo doseči ustrezen razvoj grozdov. V okviru projekta WEST-EAST ID smo identificirali 12 ukrepov, ki pomembno vplivajo na ekonomski razvoj grozdov (Tabela 22). V Sloveniji se je do sedaj iz tega nabora politik na področju grozdov sistematično izvajal le ukrep MG za spodbujanje razvoja grozdov. Potrebno je poudariti, da med naštetimi ukrepi predstavlja spodbujanje razvoja mrež (grozdov) rdečo nit, ki lahko smiselno poveže izvajanje vseh ukrepov. Vlada ima odgovornost, da usklajeno in v pravilnem razmerju uporablja vse naštete ukrepe z namenom celovitega spodbujanja tako konkurence, kot sodelovanja. Tam, kjer v nastajanju konkretnega grozda določeni elementi manjkajo (na primer, da podjetja izrivajo potencialne konkurente), jih mora država spodbuditi z ustreznimi politikami.

Tabela 22: Najpogostejši ukrepi (politike), ki vplivajo na ekonomski razvoj grozdov

- Ukrepi za privabljanje podjetij na območje grozda
- Razvoj fizične infrastrukture (še posebej telekomunikacij, transporta, energije in okoljevarstvene infrastrukture)
- Izobraževanje in usposabljanje (individualno osvajanje znanja)
- Raziskave in tehnološki razvoj (kolektivno osvajanje znanja)
- Prenos informacij in dostopnost za podjetja (baze podatkov, spletne strani, informacijski centri)
- Ukrepi za povečevanje ponudbe prilagojenih storitev podjetjem (okoljevarstvene storitve, testiranje in certificiranje, nove proizvodne tehnike)
- Ukrepi za pomoč pri zaposlovanju na območju grozda
- Ukrepi za spodbujanje internacionalizacije
- **Ukrep za spodbujanje razvoja mrež (grozdov) podjetij (do sedaj poudarjena politika v Sloveniji)**
- Ukrepi za kakovosten razvoj podjetij
- Ukrepi za spodbujanje nastanka novih podjetij (inkubatorji)
- Ukrepi za izboljšanje dostopnosti do tveganega kapitala

Vir: Evropska komisija, 2004 (projekt West-East ID)

Tako v fokusni skupini o politikah za spodbujanje razvoja grozdov, kot v intervjujih v pisarnah grozdov je bila večkrat izpostavljena potreba po medresorski usklajenosti ukrepov na področju grozdenja. Pri tem je mišljena tako vsebinska usklajenost ukrepov, kot tudi uskladitev administrativnih postopkov. V pisarnah in v podjetjih menijo, da se mora celotna vlada oziroma resorna ministrstva (npr. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve, Ministrstvo za šolstvo, znanost in šport, Ministrstvo za finance) v večji meri vključiti v proces grozdenja, ne pa, da ta proces spodbuja le Ministrstvo za gospodarstvo. Poleg tega pa je potrebno tudi znotraj MG povezati ali združiti različne ukrepe, ki spodbujajo dolgoročno sodelovanje med podjetji in institucijami. Direktor v enem od grozdov je povedal: "Pri nas so posamezne oblike mrežnega povezovanja obravnavane in spodbujane ločeno, v bistvu pa gre za koncepte, ki so prepleteni. Tako ima grozd lahko v svoji sredini inkubator, tehnološko mrežo. Tak je na primer položaj v našem grozdu, del katerega je tudi inkubator. Sedaj vzpostavljamo še tehnološko mrežo, kajti soočamo se s potrebo po povezovanju malih R&R institucij iz množice malih podjetij."

Podjetja menijo, da mora država predvsem spodbujati raziskave in tehnološki napredek, vplivati na prilagoditev sistema izobraževanja potrebam gospodarstva in izvajati ukrepe na področju varstva okolja. Vse to potrjuje, **da bo v prihodnje potrebno doseči usklajeno izvajanje in delovanje različnih ukrepov ter jih povezati s konceptom mrež (grozdov) podjetij z namenom doseganja čim večjih učinkov v gospodarstvu.** V prihodnje je torej potrebno zasnovati program, ki bo vključeval in medsebojno povezoval različne ukrepe s ciljem podpore razvoju mrežnih struktur v gospodarstvu, ne glede na to, katero ministrstvo ali institucija jih izvaja.

4.2.6 Vlada mora prenesti čim večji del izvajanja ukrepov spodbujanja grozdenja na javne, pol-javne in privatne institucije

Prav tako se mora močno poglobiti sodelovanje med ministrstvi in drugimi izvajalci ukrepov, ki posegajo na področje grozdenja (PCMG, RRA-ji, GZS, itd.)⁴⁰. Udeležba teh institucij je smiselna tako z vsebinskega vidika priprave ukrepov, kot tudi z vidika povezovanja sredstev (ekonomiziranje sredstev), ki se namenjajo tem ukrepom, ter predvsem z vidika konkretnega izvajanja ukrepov. Vlada mora torej biti proaktivna pri pooblaščenju (opolnomočenju) teh institucij oziroma izgradnji primernih kompetenc za izvajanje delov pozitivne industrijske politike. Kot prikazuje spodnja slika, je potrebno izvajanje ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov porazdeliti med vlado, javne, pol-javne in tudi privatne institucije⁴¹ ter tako zagotoviti celovit pristop k izvajanju ukrepov, ki bo tudi bolj racionalen⁴².

⁴⁰ Ena od možnosti je, da bi razvojne in tehnološke projekte prenesli na Tehnološko agencijo, proces prenosa znanja bi se prenesel na univerzitetne institucije (npr. inštituti v okviru fakultet), medpodjetniške mreže malih podjetij pa bi se še naprej izvajale v okviru PCMG.

⁴¹ Med javne institucije štejemo na primer razne agencije, ki so v neposredni pristojnosti vlade. Med pol-javne institucije štejemo na primer Gospodarsko zbornico, akademske institucije v vlogi spodbujanja prenosa znanja med grozdi. Med privatne institucije pa štejemo tiste, ki s strani vlade pridobijo »koncesijo« in podporo za izvedbo določenih elementov izvajanja ukrepa grozdenja (na primer izvedbo letnih konferenc grozdov).

⁴² Na ta način bi bilo olajšano doseganje tako imenovane najboljše rešitve (»first best solution«), saj lahko podjetja in javne ter pol-javne institucije internalizirajo proces na bolj tržnih in preglednih osnovah, kar povečuje racionalnost oziroma učinkovitost celotnega sistema (intervencija države je le »second best solution«).

Izkušnje iz tujine kažejo, da se grozdi razvijajo in rastejo le v okolju, kjer vladata usklajenost in osnovno razvojno soglasje med vsemi pomembnimi interesnimi skupinami - centralno vlado, regionalnimi oblastmi, institucijami, podjetji in posamezniki. Zavedati se moramo, da je vloga države pri razvoju grozdov omejena na spodbujanje vlaganj v ključne dejavnike povečevanja konkurenčnosti podjetij, ne pa v nadomeščanje tržnih mehanizmov.

Slika 15: Predlagana časovna dinamika izvajanja ukrepov grozdenja

Vir: Lastno delo

4.2.7 Zagotoviti je potrebno transparentnost izvajanja ukrepov

Menimo, da je v prihodnje potrebno zagotoviti večjo transparentnost izvajanja ukrepov. Mislimo predvsem na centralno bazo podatkov o grozdih, ki prejemajo državno pomoč (tako za financiranje skupne infrastrukture, kot tudi za financiranje posameznih projektov), ter na javno dostopne podatke (preko spletne strani MG) o tem, kateri grozdi (formalni in neformalni) so se prijavi na razpis (tudi razpise, ki jih vodijo druga ministrstva), kateri so bili izbrani in na podlagi katerih kriterijev.

4.2.8 Spodbujati je potrebno proces učenja med vsemi ključnimi akterji

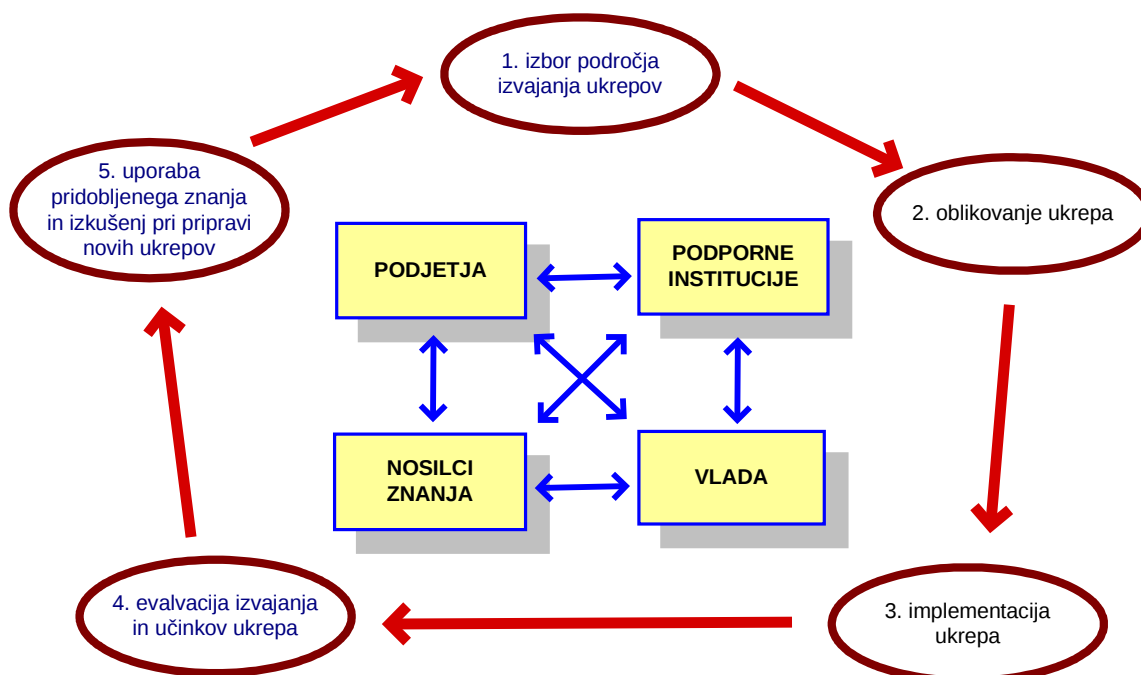
Najpomembnejša pri vsakem ukrepu je njegova legitimnost, kajti najpogosteje je razlog za neuspeh ukrepa ta, da se akterji, ki jim je ukrep namenjen, ne obnašajo v skladu s pričakovanji tistih, ki so ukrep oblikovali. Do tega neskladja med pričakovanji tistih, ki politike oblikujejo in tistih, ki so jim namenjene, pa večinoma prihaja zaradi pomanjkanja komunikacije in posledično nepoznavanja oziroma nerazumevanja.

Izvajanje ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov lahko razdelimo v dve časovni obdobji: v prvem obdobju je potrebno doseči, da vsi akterji dosežejo enotno razumevanje situacije, pri čemer je

potrebno identificirati probleme (ovire), ki jih je treba nemudoma rešiti, če želimo izvajati ukrep, ter tiste probleme (ovire), ki jih je potrebno upoštevati pri oblikovanju nadaljnjih ukrepov. Na dolgi rok pa je potrebno, da akterji skupaj definirajo dolgoročne politike, ki bodo omogočile izboljšanje delovanje posameznega grozda. Da bi povzročili premik od kratkoročnega pogleda, ki je usmerjen k interesom posameznih sodelujočih skupin, k bolj dolgoročnemu pogledu, ki zasleduje skupne interese vseh vključenih skupin, je potrebno spodbuditi komunikacijo med vsemi udeleženci in s tem sprožiti proces učenja.

Pri spodbujanju učenja med akterji v vseh petih fazah je priporočljivo uporabiti (Evropska komisija, 2004) instrumente za notranje učenje, ki se nanašajo na učenje med različnimi akterji, ki so vključeni v proces (Slika 16). Pogosto namreč prihaja do različnih mnenj med podjetji in institucijami znotraj grozda o tem, kako lahko ukrepi vplivajo na delovanje in razvoj grozda. Potrebna je torej intenzivna dvosmerna komunikacija med akterji v grozdu, ki spodbudi proces učenja in vodi k bolj poglobljenemu razumevanju procesa izvajanja ukrepov. Raziskava WEST-EAST ID predlaga oblikovanje **skupine za učenje**, ki naj jo sestavljajo predstavniki vseh najpomembnejših skupin, ki so vključene v razvoj grozda (predstavniki podjetij, raziskovalci iz inštitutov in univerz, izvajalci ukrepov ter predstavniki podpornih institucij, ki so vključene v razvoj grozda). Pomembno je, da ta skupina deluje v čim tesnejši povezavi s posameznim grozdom ter razvija ustrezne metode učenja, spodbuja interaktivno razpravo o aktualnih problemih grozda in o vlogi, ki jo lahko imajo ukrepi pri nadaljnjem razvoju, poleg tega pa skupina sodeluje in moderira pogajanja med vlado in predstavniki grozda. Potrebno pa je spodbujati tudi **zunanje učenje**, ki pomeni učenje na podlagi opazovanja, kako drugi izvajajo ukrepe (angl. benchmarking). Potrebno je namreč spremljati širše dogajanje in opazovati in primerjati razvoj grozdov znotraj države in med državami. Priporočljivo je oblikovati **medgrozdovske skupine (partnerstva) za učenje**, kjer prihaja do izmenjave znanja med različnimi grozdi ter do iskanja dobrih praks na osnovi benchmarkinga. Glavni namen procesa učenja je, da vsi akterji dosežejo enako razumevanje situacije in širšega konteksta, v katerem se politika (ukrep) izvaja, ter problemov (ovir), ki se pri tem pojavljajo.

Slika 16: Prikaz interakcije med ključnimi akterji v vseh fazah izvajanja ukrepov spodbujanja grozdov



Vir: Lastno delo

4.3 Sklep: SLOVENSKA VLADA VODI NAPREDNO POLITIKO SPODBUJANJA GROZDOV, KI PA SE MORA V PRIHODNJE HITRO UČITI OZIROMA ODZIVATI NA SPREMINJAJOČE SE OKOLIŠČINE

Ob koncu želimo poudariti, da je ukrep spodbujanja razvoja grozdov, ki ga v zadnjih letih izvaja Ministrstvo za gospodarstvo, zelo napreden, saj je tudi v mednarodni javnosti pogosto predstavljen kot dober primer oblikovanja in izvajanja ukrepov za spodbujanje razvoja grozdov (Sölvel, 2003; Evropska komisija, 2004). Evalvacija kaže na področja, kjer bodo v prihodnje še potrebne spremembe v različnih fazah izvajanja ukrepa - tako pri pripravi ukrepa, kot tudi pri izvedbi in evalvaciji. Slednjo je po našem mnenju še posebej pomembno izvajati nepretrgano in poglobljeno ter v sodelovanju z vsemi ključnimi akterji. Glavni namen evalvacije je učenje in iskanje področij, kjer bi se dalo ukrepe izvajati še bolje, zato mora tudi evalvacija, tako kot vse ostale štiri faze izvajanja ukrepa, temeljiti na interaktivni izmenjavi mnenj in izkušenj v želji doseganja čim večjih učinkov ukrepa.

LITERATURA:

1. Andersson, T. in drugi, (2004): The Cluster Policy Whitebook, International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, Švedska, 247 str.
2. Angeles Diez, M. (2001): The Evaluation of Regional Innovation and Cluster Policies: Towards a Participatory Approach, European Planning Studies, Vol. 9, št. 7, 17 str.
3. Asheim, B. (1996): "Industrial Districts as 'Learning Regions': a Condition for Prosperity", European Planning Studies, 4, str. 379 – 400.
4. Baumol, J., W., Blinder, S., A. (1988): Economics Principles and Policy, New York, Harourt Brace Jovanovich Publishers, 926 str.
5. Beccattini, G. (1990): "The Marshallian Industrial District as a Socio-economic Notion", v F. Pyke, G. Beccattini in W. Senbenberger (urd.): Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy, Ženeva: International Institute for Labour Studies.
6. Bovaird, T. in drugi (1991) Improved Performance in Local Economic Development: a WarmEmbrace or an Artful Sidestep?, Public Administratio, str. 69
7. Komisija Evropskih skupnosti, Generalni direktorat za podjetništvo (2002), Regionalni grozdi v Evropi, Evropski observatorij za mala in srednja podjetja 2002;3,http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2002_report3_en.pdf
8. Dermastia, M. (2002): Country Case Study on Local Clusters in Slovenia, Ministry for Economy, Ljubljana, oktober 2002
9. Evropska komisija (2002), State of the Art Report, deliverable within project "Industrial Districts' Re-location Processes: Identifying Policies in the Perspective of EU Enlargement, West-East ID, Contract no. HPSE-CT2001-00098
10. Evropska komisija (2004), Designing Policies for Clusters' Relocation and Internationalisation Processes in the EU 25, Policy Options Report, deliverable within project "Industrial Districts' Re-location Processes: Identifying Policies in the Perspective of EU Enlargement, West-East ID, Contract no. HPSE-CT2001-00098
11. Georghiou, L. (1998), Issues in the Evaluation of Innovation and Technology Policy, Evaluation, 4 (1), str.60-65
12. Jaklič, M. (1994): Strateško usmerjanje gospodarstva, Ljubljana: ZPS, 181 str.
13. Jaklič, M. (2003): Cluster policy development in Slovenia – developing bottom-up or top-down, Ekonomska fakulteta v Ljubljani, Ljubljana, 2003, str. 30.
14. Jaklič, M. (2003): Evalvacija razvoja pilotnih grozdov v Sloveniji, Ministrstvo za gospodarstvo, Ljubljana, 2003,
15. Jaklič, M., Hočevar, M. (1999): Trust and Contractual Relations Between Companies in a Transitional Economy: The Case of Slovenia, Economic Analysis, Vol. 3, št. 1, 1999, str. 1-12
16. Krugman, P. in Venables, A. (1994): The Location of Economic Activity: New Theories and Evidence, London: Centre of Economic Policy Research.
17. Porter M. (1998): Clusters and the New Economics of Competitiveness, Harvard Business Review, Vol. 74, str. 61–78.
18. Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations, London: Macmillan.
19. Pyke, F. Beccattini, G. in Sengenberger, W. (1990): Industrial Districts and Inter-firm Co-operation in Italy, Ženeva: International Institute for Labour Studies.
20. Raines, P. (2000), Developing Cluster Policies in Seven European Regions, Regional and Industrial Research Paper, Number 42, december 2000
21. Shapira, P. and Kuhlman, S. (2003), Learning from science and technology policy evaluation: Experiences from the United States and Europe, Edward Elgar Publishing Inc., Cheltenham.

22. Sölvel, Ö.; Lindquist, G.; Ketels, C. (2003): The Cluster Initiative Greenbook, Ivory Tower AB, Stockholm, August 2003
23. Storper, M. in 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, str. 407–422.
24. Swann, P., Prevezer, M. in Stout, D. (1998): The Dynamics of Industrial Clustering: International Comparisons in Computing and Biotechnology, Oxford: Oxford University Press.
25. Urad za uradne publikacije Evropskih skupnosti (1999): The MEANS Collection: Evaluating socio-economic programs. Piore, M. in Sabel, C. (1984): The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity.

VIRI

1. Baza podatkov AJPES
2. Baza podatkov v Excell formatu, Ministrstvo za gospodarstvo
3. Interni dokumenti Ministrstva za gospodarstvo
4. Zaključno poročilo ACS 2001, 156 str.
5. Zaključno poročilo ACS 2002, 46 str.
6. Zaključno poročilo ACS 2003, 26 str.
7. Zaključno poročilo GIZ Geodetskih izvajalcev 2002, 48 str.
8. Zaključno poročilo GIZ Geodetskih izvajalcev 2003, 33 str.
9. Zaključno poročilo GIZ Plasttehnika 2002, 95 str.
10. Zaključno poročilo GIZ Plasttehnika 2003, 74 str.
11. Zaključno poročilo Gradbenega grozda GIZ Gradis 2003, 63 str.
12. Zaključno poročilo Grozda daljinske energetike 2003, 97 str.
13. Zaključno poročilo grozda e-Aliansa 2003, 40. str.
14. Zaključno poročilo grozda KGH 2002, 30 str.
15. Zaključno poročilo Grozda manjših hotelov Slovenije 2003, 59. str.
16. Zaključno poročilo Grozda za trajnostni razvoj energetike 2003, 55 str.
17. Zaključno poročilo Inovativnega tekstilnega industrijskega grozda 2003, 31. str.
18. Zaključno poročilo KGH 2003, 38 str.
19. Zaključno poročilo Lesarskega grozda 2002, 42 str.
20. Zaključno poročilo Lesarskega grozda 2003, 35 str.
21. Zaključno poročilo Slovenskega ekološkega grozda 2003, 22 str.
22. Zaključno poročilo Slovenskega gradbenega grozda 2003, 63 str.
23. Zaključno poročilo Slovenskega kongresnega grozda 2003, 29 str.
24. Zaključno poročilo TCS 2001, 182 str.
25. Zaključno poročilo TCS 2002, 42 str.
26. Zaključno poročilo TCS 2003, 28 str.
27. Zaključno poročilo TLG 2001, 182 str.
28. Zaključno poročilo TLG 2002, 42 str.
29. Zaključno poročilo TLG 2003, 28 str.
30. Zaključno poročilo VTG 2002, 45 str.
31. Zaključno poročilo VTG 2003, 34 str.