

# VZPOSTAVITEV GROZDA ZNANJE ZA VSE

## RAZVOJ MODELA POVEZOVANJA IZOBRAŽEVALNIH NVO

Mreža MINVOS©

(april 2012)

Nosilec projekta in konzorcijski partnerji:

## KAZALO VSEBINE

<b>1</b>	<b>PREDGOVOR</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>PODJETNIŠKI GROZDI</b>	<b>4</b>
2.1	OPREDELITEV PODJETNIŠKEGA GROZDA	4
2.2	RAZLOGI ZA NASTANEK GROZDA	5
2.3	ZNAČILNOSTI GROZDOV	6
2.4	OBLIKE GROZDOV	7
2.5	PREDNOSTI GROZDOV	8
2.6	SLABOSTI GROZDOV	9
2.7	RAZLIKE MED HORIZONTALNIMI OMREŽJI IN GROZDI	10
2.8	VPLIV VELIKOSTI ORGANIZACIJ NA SINERGIJO DELOVANJA VKLJUČENOSTI V GROZDE	12
2.9	GROZDI V SLOVENIJI	12
<b>3</b>	<b>NASTAVKI ZA OBLIKOVANJE IZOBRAŽEVALNEGA GROZDA MINVOS</b>	<b>15</b>
3.1	EVOLUCIJA GROZDA	15
3.2	OPREDELITEV GROZDA MINVOS IN DELEŽNIKI	21
3.3	PRODUKTI	23
<b>4.</b>	<b>PRIPRAVA GLOBALNE STRATEGIJE RAZVOJA GROZDA</b>	<b>24</b>
4.1	STRATEŠKI PRISTOP K RAZVOJU GROZDA S POMOČJO MODELA ICM333	25
4.1.1	Nastajajoči grozd po ICM333	26
4.1.2	Razvijajoči se grozd po icm333	27
4.1.3	Zreli grozd po ICM333	28
4.2	STRATEŠKI NAČRT GROZDA MINVOS ZNANJE ZA VSE	29
<b>5</b>	<b>STRUKTURA IN ORGANIZIRANOST GROZDA</b>	<b>31</b>
5.1	PROJEKTNNA SKUPINA	32
<b>6</b>	<b>PROMOCIJA GROZDA IN TRŽENJE</b>	<b>35</b>
<b>8</b>	<b>VIRI IN LITERATURA</b>	<b>36</b>

## 1 PREGOVOR

Eden od osnovnih ciljev mreže MINVOS je **uveljavljanje skupnih interesov** v smislu uspešnega vodenja civilnega dialoga in poslovnega sodelovanja. V okviru mreže MINVOS lahko člani uresničujejo svoje interese preko različnih oblik povezovanja, pri čemer še posebej spodbujamo **sodelovanje in povezovanje** nevladnih izobraževalnih organizacij.

Po podatkih CNVOS-a<sup>1</sup> je v Sloveniji že okrog 22.000 nevladnih organizacij – društev, zavodov in ustanov od tega pa **cca. 1000 organizacij s področja izobraževanja in usposabljanja**.<sup>2</sup> Osnovni problem nevladnih organizacij na področju izobraževanja in usposabljanja je glede na podatke raziskave<sup>3</sup> slaba povezanost in nesodelovanje nevladnega sektorja med seboj, ki ga želimo z ustanovitvijo grozda in aktivnejšim povezovanjem članic na področju izobraževanja in usposabljanja preseči.

Vizija mreže MINVOS je namreč, da smo v mreži MINVOS povezane nevladne organizacije s področja izobraževanja in usposabljanja v Sloveniji, ki so vplivamo na odločitve v družbi in smo trajen, konstruktiven in nepogrešljiv partner državi ter gospodarstvu in predstavljamo pomembno dopolnitev in alternativo javnemu sektorju na področju izobraževanja in usposabljanja.

Za uveljavljanje in ohranjanje svojega družbenega vpliva mora sektor delovati povezano in organizirano pri čemer menimo, da bo pomembno vlogo pri tem odigral podjetniški grozd, ki ga obravnava pričujoči dokument in je oblika strateške povezave izobraževalnih nevladnih organizacij, za katero je značilno, da je nekoliko ohlapnejša in manj formalizirana od ostalih klasičnih strateških povezav, poleg tega pa je grozd običajno odprta oblika povezave, ki organizacijam omogoča, da vstopa oz. izstopa iz povezave v skladu s svojimi podjetniškimi interesi.

<sup>1</sup> NVO v Sloveniji, Dostopno na: [http://cnvosinfo.civilni-dialog.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=150&Itemid=61](http://cnvosinfo.civilni-dialog.net/index.php?option=com_content&task=view&id=150&Itemid=61)

<sup>2</sup> Glej Celovita analiza pravnega in ekonomskega okvirja za delo nevladnih organizacij – Podtema: "Velikost, obseg in vloga zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji". Raziskava je dostopna tudi na: <http://www.seviqc-brezice.si/sl/NVO/CRP-NVO-v-Sloveniji/>, str. 20.

<sup>3</sup> Glej Celovita analiza pravnega in ekonomskega okvirja za delo nevladnih organizacij – Podtema: "Velikost, obseg in vloga zasebnega neprofitnega sektorja v Sloveniji". Raziskava je dostopna tudi na: <http://www.seviqc-brezice.si/sl/NVO/CRP-NVO-v-Sloveniji/>, str. 183.

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

## 2 PODJETNIŠKI GROZDI

### 2.1 OPREDELITEV PODJETNIŠKEGA GROZDA

Različne oblike povezav so oblika poslovanja več organizacij skupaj, ki jih družijo skupni interesi. Organizacije se lahko povezujejo na državni ali mednarodni ravni. Med različne oblike povezav štejemo: skupna vlaganja, konzorcije, različne sporazume, npr. o skupnih raziskavah in razvoju, o izmenjavi know – howa, o proizvodnji in trženju, pogodbo o franšizingu, dinamične mreže in grozde (Komatar, 1992, str. 110). Konkretne oblike povezav se med seboj razlikujejo po vrsti in značilnostih, oz. po kompleksnosti organizacijske oblike in po stopnji njene samostojnosti prilagajanja spremembam v okolju.

**Grozd** (ang. »Cluster«) je skupina organizacij in institucij, povezanih v določenem geografskem okolju, ki združuje proizvajalce, servisno podporo, dobavitelje, izobraževalne ustanove in trgovske organizacije. Grozdi izhajajo iz povezav ali sodelovanja, ki združuje vključene subjekte na posameznem področju. Gre za skupino subjektov, ki imajo skupen interes.

---

4

Grozd loči od drugih tipov povezav to, da v njem praviloma prihaja do specializacije okoli baze znanja in posledično do aktivnega vključevanja »agentov« znanja. Prihaja do hitrejšega prenosa znanja v proizvodnjo ali do skupnega vlaganja v znanje. *Grozdi so dobro poslovno orodje, ki jih mala in srednje velike organizacije lahko izkoristijo za lažji dostop na globalni trg. Tesno povezovanje prinaša nižje stroške izvajanja poslovnih funkcij, večjo konkurenčnost in agresivno trženje.*

Različni avtorji v literaturi različno definirajo, kaj je grozd. Nekaj primerov:

- **Boekholt** pravi, da so grozdi proizvodne mreže izrazito medsebojno odvisnih organizacij, raziskovalnih institutov, univerz, povezovalnih institucij in kupcev, ki so medsebojno povezani v proizvodno verigo dodajanja vrednosti (Boekholt e tal., 2000, str. 5).
- **Dermastia** je napisala, da konkurenčnost organizacij v veliki meri ni odvisna samo od njihovega znanja, veščin in sposobnosti lokalnega okolja, v katerem delujejo. V ospredje prihajajo grozdi, ki jih opisuje kot kritično maso organizacij na določeni lokaciji, ki največkrat dosega globalne poslovne uspehe. Uspehi so rezultat inovacijske sposobnosti, ki je osnova stalnemu povečanju učinkovitosti poslovnih procesov. Tu je

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

*@ Vse pravice pridržane.*

zelo izpostavljen geografski pomen. Dermastia govori o medsebojno povezanih subjektih, ki imajo skupen interes spodbujanja konkurenčnosti (Dermastia, 2000, str. 12).

- **OECD** navaja grozd kot investicijski sistem, gospodarsko omrežje močno soodvisnih organizacij, nosilcev znanja, svetovalnih ustanov, združenj in kupcev, ki so med seboj povezani v verigo vrednosti. Prav povezanost soodvisnih dejavnikov v verigo vrednosti pri proizvodnji izdelkov, storitev in inovacijah naj bi grozd ločevala od drugih oblik medpodjetniškega sodelovanja (OECD 1999, 9-12).
- **Porter** je definiral grozd kot geografsko koncentracijo neformalno povezanih organizacij, specializiranih dobaviteljev, ponudnikov storitev, organizacij iz sorodnih dejavnosti in institucij na določenem področju, znotraj katerega sočasno prihaja do sodelovanja in konkuriranja. Kot veliko ostalih avtorjev je tudi Porter poudaril pomen lokacije (Porter, 1998, str. 179).

## 2.2 RAZLOGI ZA NASTANEK GROZDA

Nastanek podjetniškega grozda lahko povzročijo številni medsebojno povezani dejavniki, ki bistveno vplivajo na poslovanje organizacij. Ti dejavniki so lahko naključni, naravnega izvora (zgodijo se določeni dogodki, zaradi katerih pride do povezave v grozd; osnovni razlog ni preživetje Organizacije) ali pa in predvsem »umetni«, ko so se Organizacije dejansko primorane povezati, če hočejo še naprej poslovati, saj samostojno niso več sposobna zagotavljati zahtevane ravni konkurenčnosti.

5

Razlogov za nastanek grozda je veliko. Za razumevanje zadoščajo glavni razlogi za nastanek grozda, ki jih je opredelil Porter (Porter, 1998, str. 83):

- **Zgodovinske okoliščine in izkušnje:** grozd velikokrat nastane na podlagi zgodovinskih izkušenj. Nizozemski transportni grozd je na primer nastal zaradi znanja, pridobljenega skozi pomorsko zgodovino, razvitega omrežja vodnih poti, učinkovitosti pristanišča v Rotterdamu ter seveda zaradi osrednje lokacije znotraj Evrope.
- **Nenavadno, zahtevnejše lokalno povpraševanje:** grozd lahko nastane zaradi močne zavzetosti lokalne javnosti. Tako je v Izraelu nastal grozd namakalne opreme in ostale napredne kmetijske tehnologije zaradi stalnega pomanjkanja vode ter želje po samozadostnosti pri proizvodnji hrane.

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

*@ Vse pravice pridržane.*

- **Obstoj dobaviteljev in povezanih industrij:** kalifornijski grozd zračnega prostora je oblikoval skupino dobaviteljev, ki so z dobavami naprednega materiala pripomogli k ustanovitvi grozda opreme za golf v bližini San Diega.
- **Inovativne organizacije:** nov grozd lahko nastane iz enega ali dveh inovativnih organizacij, ki lahko vzpodbudijo nastanek številnih novih.
- **Naključni dogodek:** naključje je sicer redko edina razlaga za nastanek grozda na določeni lokaciji. Vendar pa se zaradi njega lahko ustvari kakšen prednostni dejavnik, ki omogoča razvoj grozda. Tako je telemarketinški grozd v Nebraski nastal kot posledica prve namestitve telekomunikacijskih kablov s strani letalske enote ameriške vojske.

### 2.3 ZNAČILNOSTI GROZDOV

Grozdi se lahko raztezajo navpično (vertikalna povezava) do kupcev ali vodoravno (horizontalna povezava) do proizvajalcev komplementarnih proizvodov in do organizacij v isti panogi, tehnologiji ali skupnih investicijah. *Veliko grozdov vključuje državne ali druge institucije: fakultete, agencije za standardizacijo, trgovinske zbornice, razvojne centre, ki opravljajo specializirane oblike usposabljanja, izobraževanje, trže raziskave, tehnično podporo ipd.*

Temeljne oblike sodelovanja in skupni projekti znotraj grozda so lahko zelo različni in na različnih področjih:

Področje dejavnosti	Cilji
Informiranje in komuniciranje	Doseči sprejemanje vodstva grozda s strani strokovnjakov. Vzpostaviti zaupanje med organizacijami s skupnimi delavnicami, predstavitvami in diskusijami.
Izobraževanje	Vzpostaviti stalno izobraževanje, prilagojeno potrebam organizacij.
Inovativni projekti sodelovanja med organizacijami	Skupno delovanje organizacij in zunanjih strokovnjakov za izboljšanje njihovih izdelkov ali poslovanja na področjih izobraževanja in organizacije.
Trženje	Promocija odličnosti verige, ki ustvarja vrednost.
Internacionalizacija	S pomočjo dogodkov (seminarji, izleti, udeležba na tujih sejnih itd.) pripeljati Organizacije na tuje trge.

*Tabela 1: Področja sodelovanja znotraj grozda (vir: Demestia, 2000, str. 9)*

Pri gradnji in delovanju grozdov je dobro vedeti kaj in kako delujejo odlični grozdi. Raziskovalci so ugotovili več dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost grozda med katerimi so temeljnimi:

- Da temeljijo na dolgoletni lokalni tradiciji.
- Da v bližini obstajajo številna specializirana in dopolnjevalna Organizacije.
- Da proizvajajo/opravljajo storitve za velike trge, posamezno organizacija je vključeno le v posamezni fazi poslovnega cikle.
- Da za delo med organizacijami uporabljajo fleksibilne in pretežno neformalne metode dela.

**Vsak grozd gre skozi dve fazi:**

- **faza** je namenjena podpori začetnim *inicijavam*<sup>4</sup> za povezovanje organizacij po konceptu grozda. Aktivnosti vključujejo vzpostavljanje notranje komunikacije in notranje organizacije za razvoj grozda, opredeljevanje strategije razvoja grozda in promocijo koncepta razvoja grozda med sodelujočimi organizacijami v razvoju grozda (Baruca, 2003, str. 30).
- **faza** je namenjena podpori začetnemu *delovanju* grozdov oz. njegovemu organiziranemu delovanju. Aktivnosti vključujejo delovanje skupne razvojne enote grozda, pripravo in začetno izvajanje ključnih skupnih projektov grozda za vzpostavitev poslovno razvojnih in tehnoloških osnov (platform) grozda, pripravo in izvajanje večletnih razvojnih in raziskovalnih programov grozda in internacionalizacijo grozda. (Baruca, 2003, str. 30)

7

V začetni fazi je treba določiti jedro grozda, torej določeno število organizacij, ki so pokazala jasen namen za sodelovanje in oblikovanje grozda. Ugodno je, da število na začetku ni preveliko. Prav tako je ugodno, da gre za dobra Organizacije, ki imajo tudi določen ugled pri drugih. Jedro grozda naj bo lokalno (geografska koncentracija), sam grozd pa mora sčasoma preiti v globalne povezave.

## 2.4 OBLIKE GROZDOV

Uspešni grozdi potrebujejo partnerstvo najmanj treh različnih skupin: **privatne organizacije**, **javne subjekte** (na regionalni, lokalni ali nacionalni ravni) in **raziskovalna središča oz.**

<sup>4</sup> Inicijativa za grozd je organiziran načrt za povečanje rasti in konkurenčnosti grozda znotraj regije, vključujoč podjetja, vlado in/ali raziskovalno skupnost.

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

*@ Vse pravice pridržane.*

**univerze.** Na splošno velja, da je v grozdu potreben nek ključni subjekt (vodilno organizacija), čeprav ni nujno, da je to veliko organizacija. Struktura grozda je odvisna od cilja (kaj hočemo s ustanovitvijo grozda doseči). **Vodilo in motivacija ustanovitve grozda je lahko trg, javni interes ali tehnologija.**

Glede na smer povezav poznamo tri oblike oziroma strukture grozdov (Baruca, 2003, str. 11):

- **Pristop vodstvene organizacije:** ena ali več organizacij ustanovi središče grozda, med ostalimi člani so dvostranske povezave. V skupnem interesu je ohranjati povezave z ostalimi člani grozda. Dobavitelji med seboj niso povezani.
- **Mrežni pristop:** skupina podobnih organizacij in drugih članov izoblikuje večsmerne povezave, predvsem horizontalne. Primer so industrijska okrožja.
- **Poddobaviteljski pristop:** prevladujejo vertikalne povezave vzdolž verige ustvarjanja vrednosti, podoben je pristopu vodstvenega Organizacije. Ta model je prisoten v avtomobilski industriji, kjer uspešna proizvodnja zahteva trdne povezave med glavnim organizacijam in dobavitelji. Proces tehnološkega transferja je usmerjen navzdol.

Glede na nivo, ki ga zajema grozd, ločimo naslednje oblike grozdov (Boosting Innovation: The Cluster Approach, 1999, str. 389):

- **Mega grozdi** se nanašajo na nacionalni nivo. Sestavljeni so iz povezav znotraj dejavnosti in med dejavnostmi, ki ponazarjajo značilnosti gospodarske strukture države (npr. kmetijski grozdi).
- **Mezo grozdi** so panožni ali regionalni grozdi. Sestavljeni so iz povezav med dejavnostmi ali regijami (npr. ladjedelniški grozdi).
- **Mikro grozdi** so na nivoju Organizacije. Sestavljajo jih specializirani dobavitelji enega ali nekaj osrednjih organizacij.

## 2.5 PREDNOSTI GROZDOV

Grozd vsakemu svojemu članu omogoča več ugodnosti kot bi jih le-ta imel z večjimi lastnimi sredstvi ali pa s formalno pridružitvijo drugemu podjetju, brez opuščanja svoje fleksibilnosti. Ena izmed ključnih koristi za člane grozda je dostop do prej nerazpoložljivih virov in do skupnega razvoja novih virov v grozdu.

Konkurenčne prednosti grozdov lahko po Porterju (1998) strnemo v:

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:



[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

*@ Vse pravice pridržane.*

- **Boljši dostop do delovne sile in dobaviteljev:** Organizacije v grozdu imajo boljše možnosti pri iskanju specializirane in izkušene delovne sile, kar pomeni zmanjšanje stroškov pri iskanju novih kadrov. Dobro organiziran grozd ponuja lažji dostop do dobaviteljev ter ugodnejše poslovanje z njimi, saj slednji vedo, da prodirajo na velik in koncentriran trg, kar članom grozda omogoča ugodno pogajalsko izhodišče.
- **Dostop do specializiranih informacij:** razširjen trg, tehnične in konkurenčne informacije se akumulirajo v grozdu, kar nudi članom obširnejši pogled na poslovanje. Poleg tega osebni odnosi, ki jih je potrebno gojiti v okviru grozda, omogočajo tudi hitrejši pretok informacij.
- **Dodatne zmožnosti:** najbolj očitno je dopolnjevanje takrat, ko izdelki dopolnjujejo drug drugega pri zadovoljevanju potrošnikovih potreb. Tako je v vseh panogah, kjer si kupec želi celovito ponudbo, kar mu prihrani čas in denar. Poleg tega pomeni uspeh enega člana grozda uspeh tudi za ostale, saj so medsebojno povezani.
- **Dostop do institucij:** državne investicije lahko povečajo produktivnost organizacij, kakor tudi možnost zaposlitve kadra, ki se je izobraževal v regiji. Ni pa le država tista, ki povečuje produktivnost v privatnem sektorju, to so predvsem investicije organizacij v izobraževanje, infrastrukturo, laboratorije in tehnološke centre. Te investicije so v večini primerov skupne, saj se člani grozda zavedajo koristi skupnega vlaganja.
- **Boljša motivacija in kontrola:** lokalna tekmovalnost je visoka motivacija. Bližina organizacij povečuje tekmovalno napetost tudi med organizacijami, ki si medsebojno direktno ne konkurirajo.
- **Inovacije:** skupna razmerja in osebni odnosi med organizacijami prispevajo k temu, da Organizacije, ki imajo omejena sredstva, lahko lažje sledijo prihajajočim tehnologijam in novim zahtevam trga.
- **Ustanavljanje novih organizacij:** ni presenetljivo, da veliko organizacij nastane v bližini grozda in ne na drugih lokacijah. Novi dobavitelji se razmnožujejo v bližini grozda, saj jim koncentracija kupcev zmanjšuje tveganje in omogoča iskanje novih tržnih niš.

9

## 2.6 SLABOSTI GROZDOV

Organizacija v grozdu v splošnem ni izpostavljena nobeni slabosti, s katero se ne bi srečevalo tudi kot samostojno organizacija. Organizacije, ki se odločijo včlaniti v grozd, se morajo biti v procesu grozdenja pripravljena prilagoditi določenim formalnim zahtevam, ki so del pravne podlage konkretnega grozda, poleg tega pa obstajajo tudi nenapisana pravila. Med njimi je v prvi

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

*@ Vse pravice pridržane.*

vrsti predvsem ustrezno usposobljen kader, tako za potrebe prehodnega obdobja, kot tudi za kasnejše, bolj utečeno a vseeno dinamično poslovanje organizacije znotraj grozda. Nevarnosti za organizacije v procesu grozdenja so predvsem v možnosti za izkoriščenje položaja organizacij, predvsem manjših in tistih, ki se niso sposobna samostojno prilagoditi in morajo zato najeti zunanjšega sodelavca. (Šuligoj, 2005, str. 9)

**Nekatere potencialne slabosti grozda** (Palčič, 2004, str. 27):

- Nesodelovanje med organizacijami.
- Nezaželeni pretok specializirane delovne sile med organizacijami.
- Velika konkurenčnost (ki je lahko seveda tudi prednost).
- Delitev tržne inteligence z drugimi organizacijami.

Včasih lahko grozd zavira inovativnost. Ko se v grozdu pojavi enoličnost pri konkuriranju, se pogosto pojavijo stare oblike vedenja, potlačijo se nove ideje in ustvari se togost, ki zavira napredek. Grozdi morda tudi ne podpirajo resnične radikalne inovativnosti, kar razveljavlja obstoječi bazen talentov, informacije, dobavitelje in infrastrukturo. (Palčič, 2004, str. 32)

Kot vsaka zadeva ima tudi grozd lahko slabosti, ki pa jih je možno preseči v kolikor se grozd ne zapre navznoter in ne postane nefleksibilen in neobčutljiv na zunanje vplive in da organizacije v kolikor v grozdu organizacije ne ohranijo svojo popolno neodvisnost in prilagodljivost.

10

## 2.7 RAZLIKE MED HORIZONTALNIMI OMREŽJI IN GROZDI

Podjetniški grozd je samo ena izmed obstoječih oblik podjetniških mrež, katerim so značilne številne skupne lastnosti, vendar pa se grozd od le-teh loči v treh bistvenih elementih, ki so prikazani v spodnji tabeli.

HORIZONTALNA OMREŽJA	GROZDI
Organizacije: Imajo praviloma enake trge končnih izdelkov. Pripadajo isti dejavnosti. Sodelujejo pri R&R, trženju, nabavi ipd. Imajo skupne poslovne cilje. Temeljijo na sodelovanju.	Organizacije so: Iz različnih dejavnosti/industrijskih skupin. Komplementarna; Specializirana okrog baze znanja v verigi vrednosti. Imajo skupne vizije.

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

© Vse pravice pridržane.

Temeljijo na pogodbenih sporazumih.	Temeljijo na sodelovanju in konkurenci. Temeljijo na družbenih vrednotah, ki pospešujejo zaupanje in spodbujajo vzajemnost.
-------------------------------------	--

Tabela 2: Horizontalna omrežja in grozdi

Razlika med mrežo in grozdom je v tem, da so za podjetniške mreže značilne predvsem horizontalne povezave, to so povezave med organizacijami v isti panogi, ki so usmerjena na manjše število končnih izdelkov. Mreže organizacij se oblikujejo predvsem lokalno. Partnerji v mreži se organizirajo tako, da se vsak izmed njih specializira za določeno področje dela v verigi. Lahko pa organizacije v mreži sodelujejo tudi na področju nabave, prodaje ter raziskav in razvoja. Praviloma nastopajo organizacije iz mreže organizacij na trgu samostojno. **Mreža omogoča organizacijam boljšo odzivnost, tržno prilagodljivost, izrabo razpoložljivih virov, vnos znanja, predvsem pa kakovostnejšo ponudbo.** (Gazvoda 2005, str. 11)

Vse navedeno velja tudi za podjetniške grozde, ki pa imajo še nekaj značilnosti, ki so lastne le njim. **Grozde se od drugih oblik povezav, npr. dobaviteljskih, poslovnih ali kapitalskih, razlikuje po tem, da v grozdu prihaja do specializacije okoli baze znanja in zato aktivnega vključevanja agentov znanja** (Lacić 201, str. 2). Tako so za grozde poleg horizontalnih značilne tudi vertikalne povezave, to so povezave med organizacijami, ki ne prihajajo iz iste dejavnosti, vključujejo pa tudi končnega kupca in izobraževalno – raziskovalne ustanove.

11

**Praviloma je podjetniški grozd na trgu bolj konkurenčen, saj deluje navzven praktično kot eno organizacija.** Prav tako je za grozde značilna boljša prepoznavnost navzven in večja pogajalska moč v dogovorih z državo oziroma lokalno skupnostjo o različnih oblikah pomoči, določanju zakonskih podlag za poslovanje in gradnjo boljše in ustrežnejše infrastrukture. (Gazvoda 2005, str. 12)

Tesne povezave v grozdu zagotavljajo dopolnjevanje znanj, veščin ter tehnologij kot ključnega elementa učenja organizacije ter njegove inovativnosti. Proces učenja in inoviranja je še intenzivnejši zaradi vključevanja univerz, razvojnih inštitutov, svetovalnih in drugih podpornih organizacij. (Križanič, 2002, str. 39)

[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

*© Vse pravice pridržane.*

Največje prednosti delovanja organizacije v grozdu pa izhajajo iz dviga kvalifikacijske strukture zaposlenih. Grozd služi predvsem doseganju višjih ciljev, ki jih tudi uspešna organizacija sama ne more doseči.

## 2.8 VPLIV VELIKOSTI ORGANIZACIJ NA SINERGIJO DELOVANJA VKLJUČENOSTI V GROZDE

Z ekonomskega vidika imajo velike organizacije večjo pogajalsko moč v pogajanju s porabniki in dobavitelji, z bankami in podobnimi institucijami. Velikost lahko pomeni ali tudi ne določeno zagotovilo pred tveganji. V velikem organizaciji se lahko razvije poglobljena specializacija, s tem pa možnost usmerjanja zaposlenih v najrazličnejše specialnosti. Po drugi strani lahko v večji učinkovitosti, ki se doseže s ponavljanjem, nastanejo večji stroški usklajevanja. Svojo velikost velika organizacije obvladujejo s primerno organizacijo ali z upravno birokracijo, ki je podlaga za večjo učinkovitost. Nedvomno so značilnosti velikih organizacij zlasti ekonomija obsega, svetovni trg, stabilen trg, z organizacijskega vidika pa hierarhija, mehanistična organizacija, kompleksnost in vodstveni delavci v vlogi organizatorja. (Rozman, 2000, str. 154)

Za majhne organizacije je značilna prilagodljivost in omejitve na ožji trg teritorialno in po izdelkih (tržne niše). V organizacijskem smislu gre za organizacijsko enostavno organizacijo, v kateri so podjetniki obenem tudi vodilni delavci. Majhna organizacije se lahko uveljavljajo predvsem s prilagoditvijo porabniku in z drugimi značilnostmi podjetnika z inovativnostjo, s pripravljenostjo za tveganje z lastnimi sredstvi in z ugledom. Uspeh jim omogoči rast, s katero se organizacija postopno preoblikuje. Izkoristiti skušajo prednosti velikosti, v organizaciji pa ostati enostavna in prilagodljiva. V bistvu gre za podjetniško decentralizacijo. **Prednosti večjih organizacij skušajo doseči zlasti s povezovanjem, saj je dobro povezan grozd večjega števila organizacij priložnost za izrazite sinergije.** (Fučko, 2005, str. 2)

## 2.9 GROZDI V SLOVENIJI

V sklopu projekta je zamišljen grozd sestavljen iz slovenskih organizacij in posameznikov, ki delujejo na področju izobraževanja, zato je dobro poznati specifične Slovenskih grozdov, ki so predstavljene v nadaljevanju.

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

Slovenija je na področju povezovanja malih in srednjih organizacij nekoliko zaostala, saj se je podjetniški sektor začel aktivneje oblikovati šele po osamosvojitvi leta 1991, medtem ko je za ostali razviti svet značilno, da se je ravno v tem času sistem grozdenja med organizacijami najbolj razvil. Dodatno oviro v Sloveniji predstavlja pomanjkanje zaupanja med podjetniki, ki bi stopili v povezavo, saj so le-ti vložili veliko truda in dela, da so postavili organizacija na noge, zdaj pa bi se v primeru vstopa v povezavo morali odreči delu samostojnosti, ki so jo v preteklosti že pridobili.

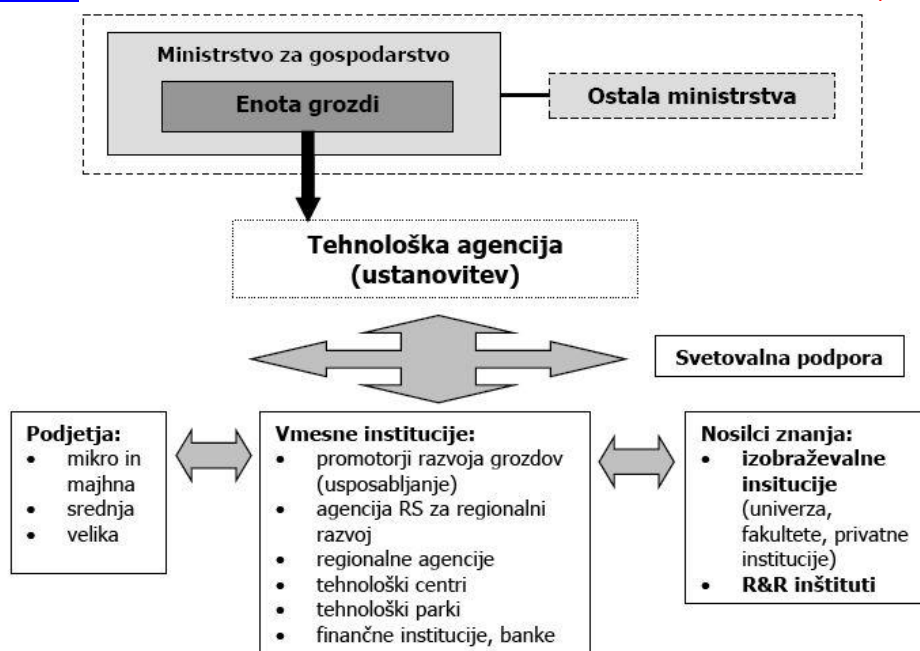
Država Republika Slovenija se je prek Ministrstva za gospodarstvo začela aktivneje vključevati v projekte povezovanja med malimi organizacijami šele po letu 2000, sistem grozdenja pa je kot enega ključnih ukrepov zapisala tudi v strategijo gospodarskega razvoja države. Slika 1 prikazuje, kako so si razvoj grozdov zamislili na Ministrstvu za gospodarstvo RS.

Povezovanje organizacij je s strani države spodbujeno z dodeljevanjem nepovratnih sredstev, za katera je možno kandidirati na javnih razpisih. Zainteresirana skupina sodelujočih organizacij, ki želi kandidirati za nepovratna sredstva, mora predložiti ustrezen poslovni načrt, na podlagi katerega bo izvedla dejavnosti, ki so potrebne za vzpostavitev grozda. (Gazvoda, 2005, str. 1)

13

Danes se lahko v Sloveniji pohvalimo, da je naš koncept grozdenja edinstven in najboljši izmed »tranzicijskih« oziroma razvijajočih se držav. Čeprav z grozdenjem v Sloveniji še nimamo veliko izkušenj, je slovensko spodbujanje razvoja grozdov v svetu že dobro poznano. Od nas se ne učijo le manj razvite države, ampak nam tudi drugi priznavajo, da je naš pristop dober. Kljub temu tudi naše Ministrstvo za gospodarstvo priznava, da še vedno išče oziroma bolje rečeno dopolnjuje (slovenski) model za grozdenje, čeprav pri nas deluje bolj ali manj uspešno že kar nekaj grozdov (slovenski orodjarski grozd, slovenski avtomobilski grozd, slovenski transportno logistični grozd itd).

Pri slovenskem konceptu gre za spodbujanje povezovanja organizacij in institucij znanja ter povečanja vlaganj v znanje in tehnološki razvoj. Naša največja razvojna vrzel je prav na področju prenosa znanja in njegove aplikacije na nove tehnologije, nove izdelke in storitve.



Slika 1: Organizacija - akterji razvoja grozda (vir: Mateja Dermastia, predavanja na posvetu Orodjarstvo 2002, Portorož)

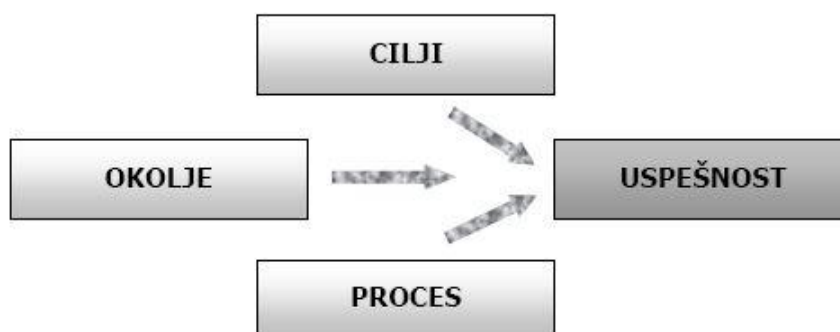
### 3 NASTAVKI ZA OBLIKOVANJE IZOBRAŽEVALNEGA GROZDA MINVOS

#### 3.1 EVOLUCIJA GROZDA

Kljub izredni razširjenosti in dokazani pomembnosti grozdov v svetu v tem trenutku ne obstaja veliko systemskega znanja o teh iniciativah, njihovi strukturi in rezultatih. Tudi v Sloveniji še zmeraj iščemo oziroma dopolnjujemo svoj model grozdov. Osebnost mi najbolj zanimiva dva modela in sicer pristop ICM333 preko katerega smo uporabili za projekt MINVOS ter model, ki ga je razvil dr. Palčič v doktorski nalogi in je predstavljen kot druga možnost razvoja grozda. Model po Palčiču obsega štiri faze: (Palič, 2003, str. 136)

**Iniciativa za grozd** – zajema analizo lokalnega in nacionalnega gospodarstva ter vlogo vlade pri tej začetni iniciativi. Za razumevanje in analizo iniciativ za grozde je bil razvit model učinkovitosti iniciativ grozdov, ki temelji na štirih komponentah; trije izmed njih so gonilniki, ki vplivajo na uspešnost iniciative grozda: družbeno, politično in gospodarsko okolje, cilji iniciative in procesi razvoja iniciative grozda. (Palčič, 2004, str. 64)

15



Slika 2: Model iniciativ za grozde (vir: Palčič, 2004, str. 64)

**Zasnova grozda** – določanje vsebine, jedra ter vodstvene ekipe grozda, identifikacija članstva, organizacije in strateškega razvoja grozda. Za uspešno delovanje grozda je dobro, da se s soglasjem sprejme temeljne strateške cilje, poslanstvo in vizija grozda ter se opredeli:

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

*© Vse pravice pridržane.*

- Predstavitve ideje grozda.
- Načrt trženja.
- Organizacijo in človeške vire.
- Razvoj izdelkov oziroma storitev.
- Poslovne procese in proizvodne vire.
- Terminski načrt.
- Finančni načrt za nekaj naslednjih let.
- Kritična tveganja in probleme, ki lahko nastanejo v grozdu.

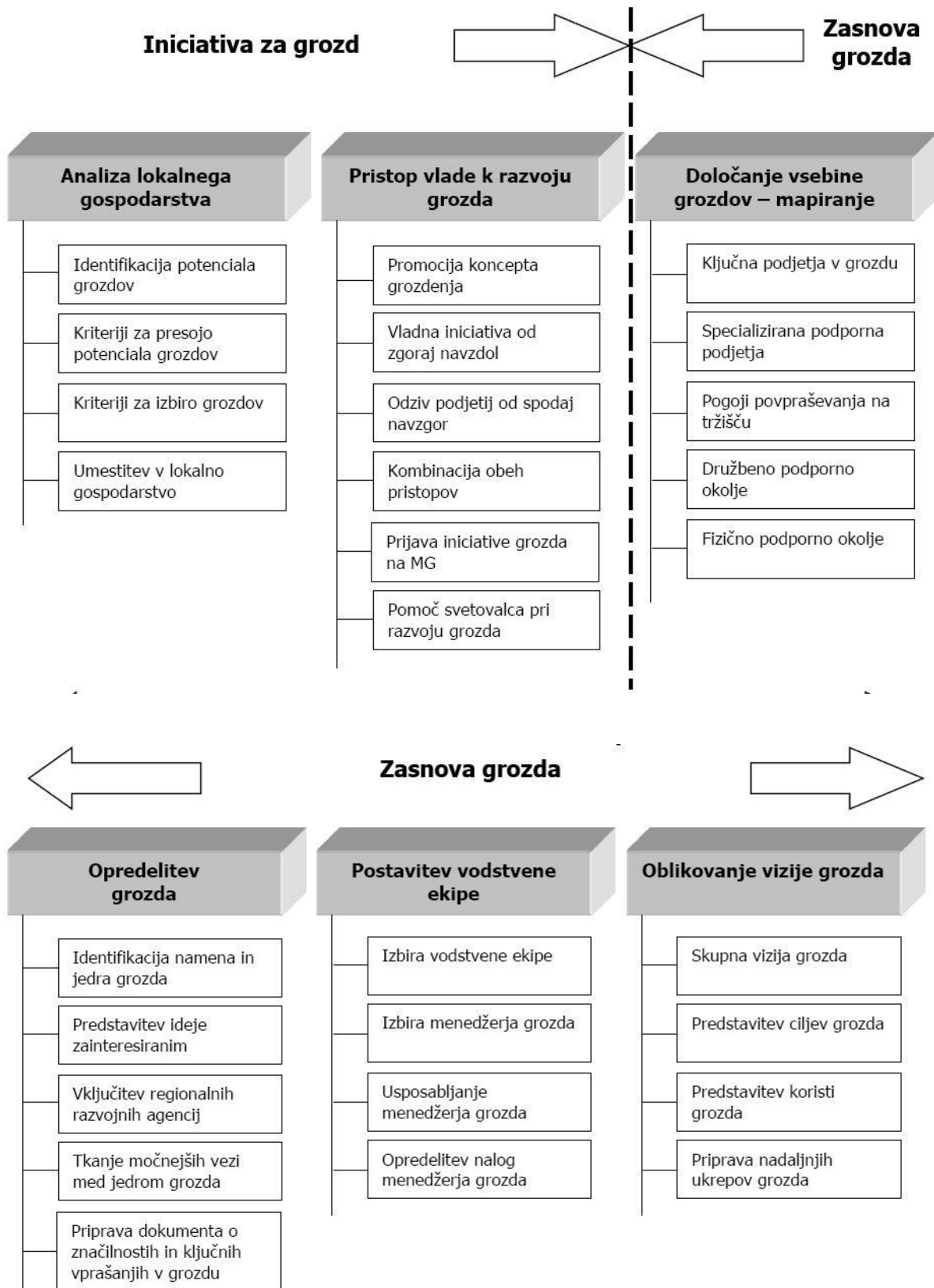
**Razvoj grozda** – kratkoročni načrti, informatizacija, skupni projekti, nova finančna sredstva, novi člani, promocija, strategija tehnološkega razvoja.

**Rast grozda in tehnološki razvoj** – vpetost v mednarodne povezave, širjenje mreže, povezave z drugimi grozdi, prestrukturiranje, neodvisnost od neposredne podpore države, nadgradnja strateškega razvoja grozda, monitoring ter tehnološki razvoj.

V nadaljevanju je za lažjo preglednost in predstavbo predstavljen proces razvoja in organizacije grozda, ki ga prikazuje slika 6, ki je sestavljena iz več slik.

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:





[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

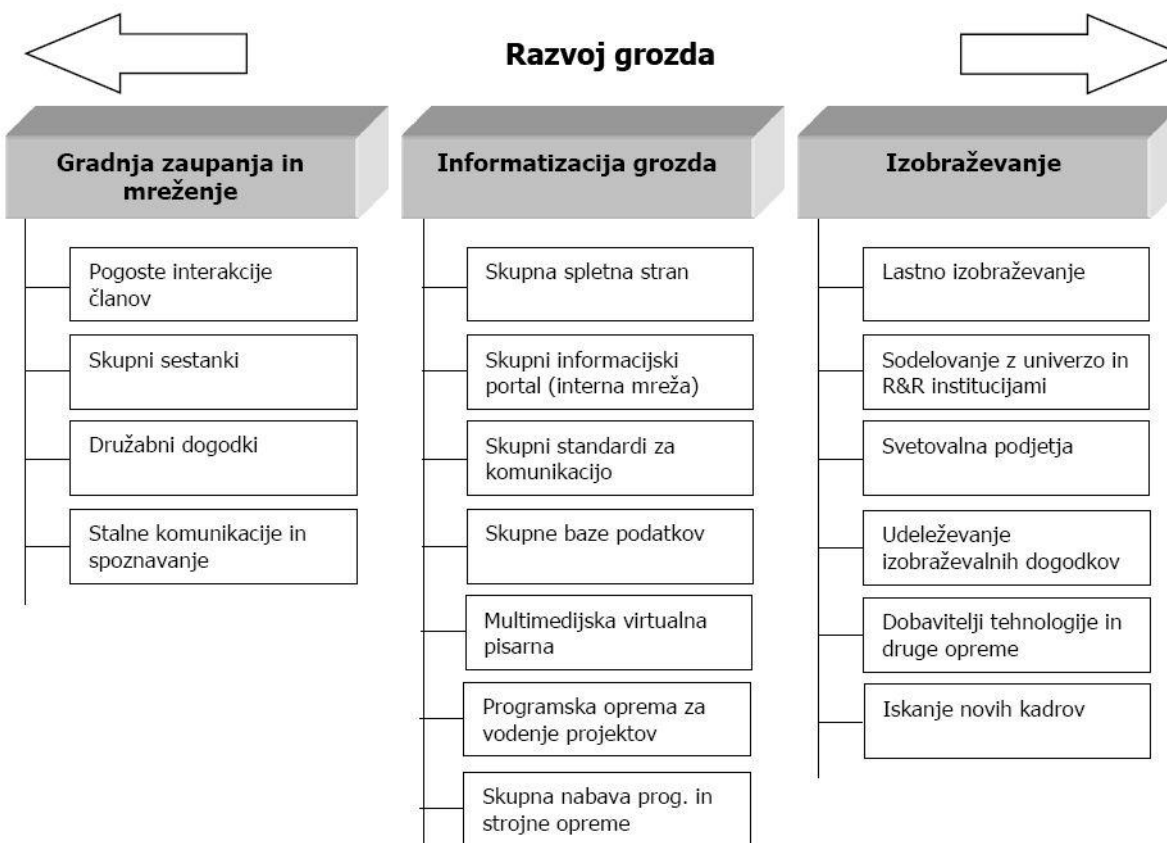
© Vse pravice pridržane.



Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

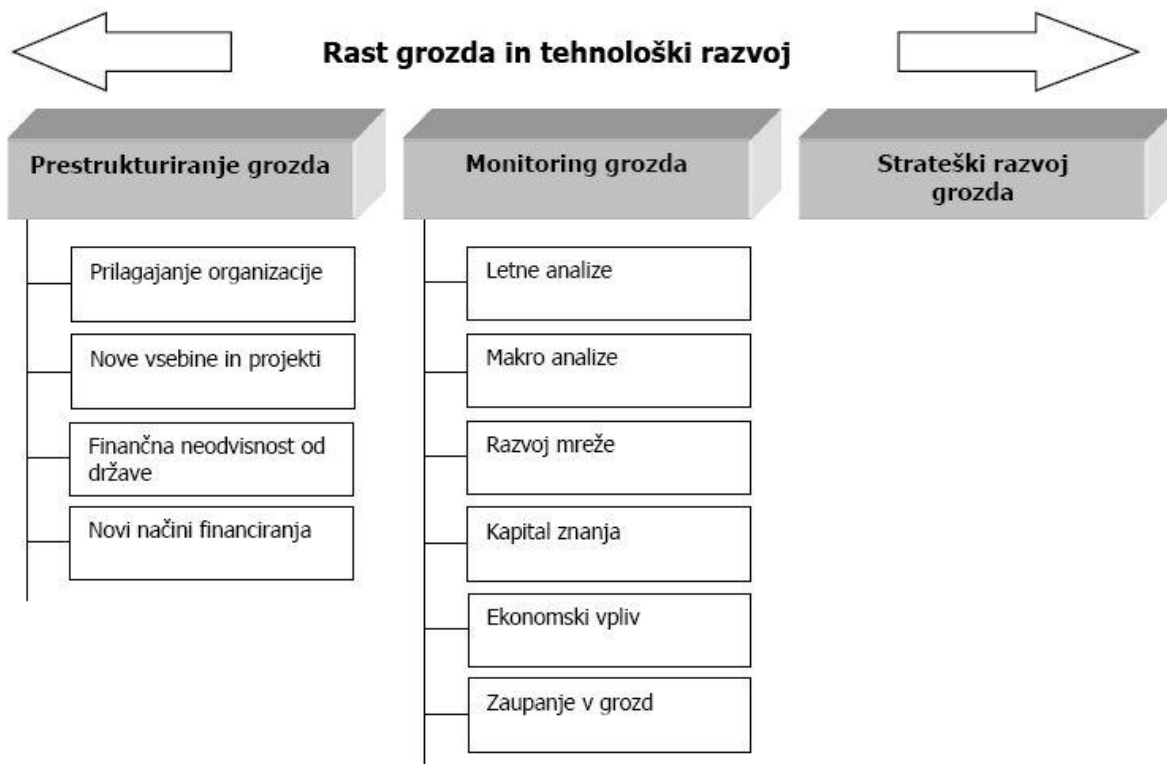
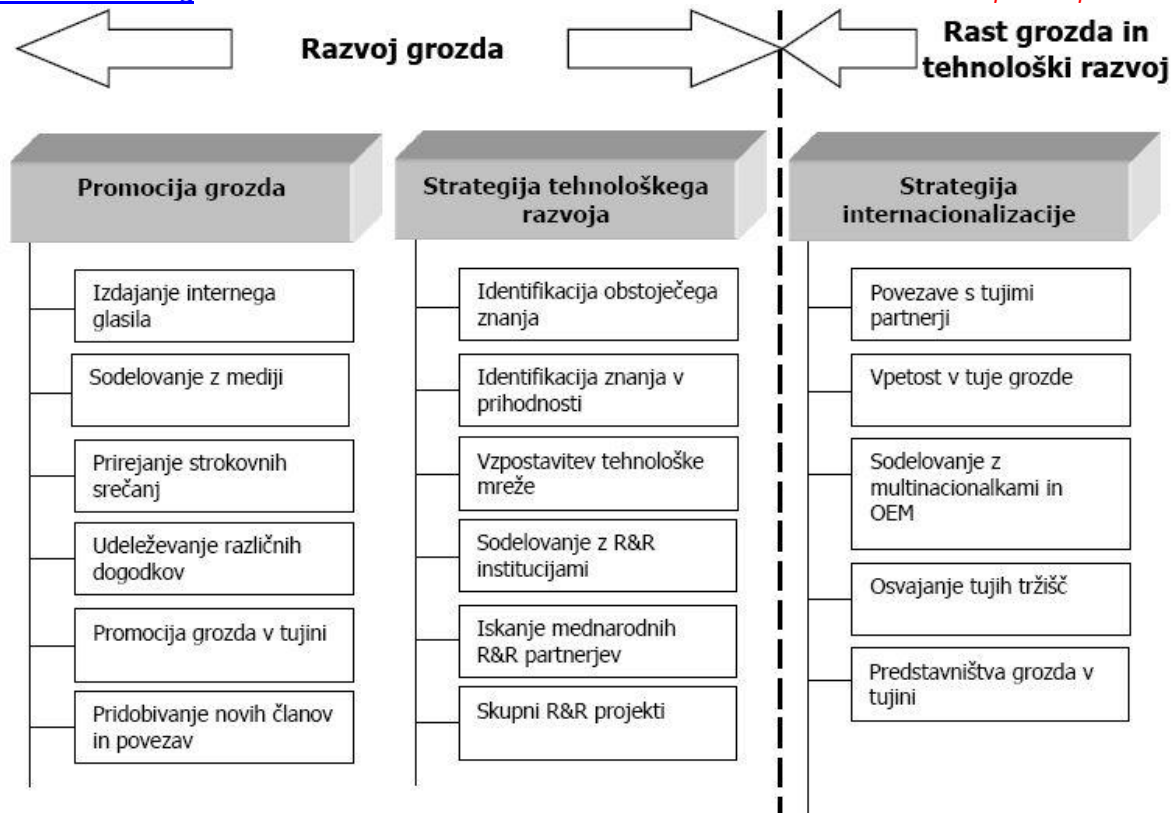
© Vse pravice pridržane.



Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

© Vse pravice pridržane.

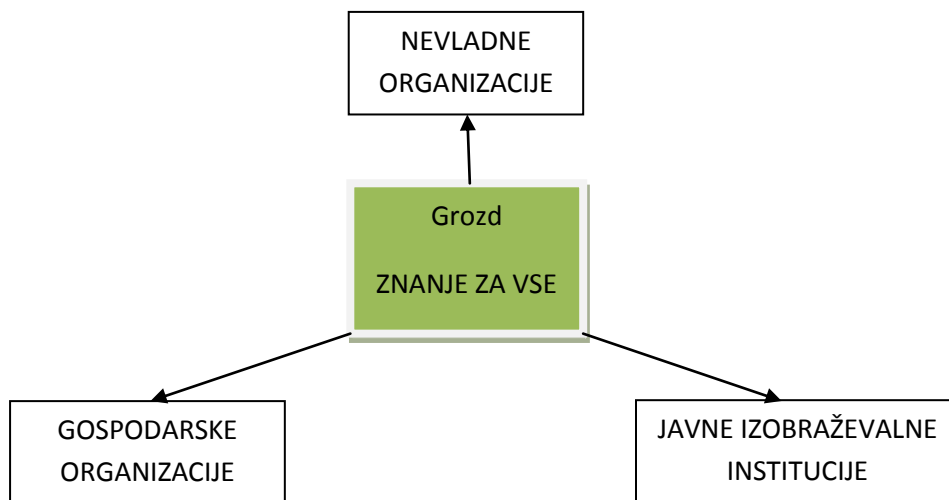


Slika 3: Proces razvoja in organizacije grozda (vir: Palčič, 2004, str. 157-160)

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

### 3.2 OPREDELITEV GROZDA MINVOS IN DELEŽNIKI

Model grozda MINVOS-a oz. Grozd ZNANJE ZA VSE



Deležniki ter koristi za posamezne vrste članic

21

Vrsta članice	Koristi zanjo
Nevladne organizacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>- večja povezanost z drugimi akterji in s tem možnost za bogatitev, prevetritev lastnega znanja, ponudbe, načinov dela</li> <li>- možnost specializacije</li> <li>- dostop do cenejših ali brezplačnih usposabljanj</li> <li>- neposreden vpliv na ponudbo usposabljanj oz. izobraževanj</li> <li>- sodelovanje z raziskovalnimi institucijami pri ugotavljanju izobraževalnih potreb in evalvaciji pridobljenega znanja/veščin</li> <li>- sodelovanje z gospodarstvom</li> </ul>
Javne izobraževalne institucije	<ul style="list-style-type: none"> <li>- možnost hitrejšega odziva na potrebe trga (organizacij, podjetij, nevladnih organizacij itd.)</li> <li>- boljša povezanost in stik z odjemalci njihovih storitev</li> </ul>
Gospodarske organizacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>- priložnost za doseganje družbene odgovornosti</li> <li>- neposreden dostop do ponudnikov izobraževanj in usposabljanj in vpliv na njihovo ponudbo</li> <li>- učenje in pridobivanje veščin ugotavljanja izobraževalnih potreb, načrtovanja in</li> </ul>

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

*@ Vse pravice pridržane.*

	<p>evalvacije izobraževanj</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- neposreden vpliv na ponudbo usposabljanj oz. izobraževanj</li> </ul>
<p>Vse članice</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- višja kakovost storitev</li> <li>- doseganje boljše konkurenčnosti svojih storitev</li> <li>- povečanje prepoznavnosti organizacij</li> <li>- mreženje</li> <li>- usposabljanja za vse članice</li> <li>- večja moč pri vplivanju na zakonodajo na področju usposabljanja in izobraževanja</li> <li>- večja možnost in interes pri nastopanju v mednarodnih projektih, ki zadevajo usposabljanje in izobraževanje</li> <li>- pretok znanja, veščin in s tem medsebojnega plemenitenja vseh članic</li> </ul>

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

*© Vse pravice pridržane.*

### 3.3 PRODUKTI

Grozd ZNANJE ZA VSE lahko nudi široko paleto produktov, ki se bo izoblikovala glede na želje in potrebe članic. Omeniti velja predvsem programe, ki jih lahko zagotavlja za; (1) Državo in EU (izobraževanja za brezposelne, mediacija, preventivni programi, socialno podjetništvo); (2) javno šolstvo (formalni in neformalni programi na primarnem, sekundarnem in terciarnem izobraževanju) ter (3) Uspešnejšo vodenje organizacij.

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

## 4. PRIPRAVA GLOBALNE STRATEGIJE RAZVOJA GROZDA

Globalna strategija razvoja grozda vsebuje opise poti in načinov razvojnega delovanja organizacij in drugih organizacij, ki so ali želijo postati sestavni del grozda.

Elementi sprejete razvojne strategije so:

- **Strategija specializacije in povezovanja:** Organizacije in druge sodelujoče organizacije grozda se bodo v okviru svojih sposobnosti vedno bolj usmerjala v specializacijo na izbranem področju sodelovanja, kjer bodo poskušala doseči in preseči dosežke domače in tuje konkurence. Za proizvode in storitve izven izbranega področja specializacije bodo iskala ponudbo pri ostalih organizacijah in organizacijah grozda ter se z njimi povezovala in tvorila vrednosti verige.
- **Strategija prenosa znanja in izkušenj:** Organizacije bodo svojim poslovnim partnerjem prenašala vsa tista znanja in izkušnje, ki omogočajo izboljšanje ponudbe njihovih proizvodov in storitev.
- **Strategija vertikalnega in horizontalnega povezovanja med sodelujočimi organizacijami in organizacijami:** horizontalno povezovanje se nanaša na poslovno povezovanje in sodelovanje med razvijalci ter izdelovalci proizvodov, s ciljem skupnega nastopa na tujih tržiščih, izvajanja skupnih predkonkurenčno razvojnih razvojnih projektov, reševanja skupnih razvojnih in poslovnih problemov, investiranja, izobraževanja ipd. Vertikalno povezovanje se nanaša na povezovanje v okviru produkcijskih verig, kjer se povezujejo v verige vsi.
- **Strategija skupnih vlaganj:** Organizacije razvijajo in širijo nove dejavnosti samostojno in v sodelovanju z domačimi in tujimi organizacijami.

Realizacija globalne strategije temelji na ustrezni organiziranosti delovanja grozda, le-ta pa temelji na strateškem upravljalnem procesu grozda. Osnova so letne razvojne konference grozda, ki jih organizira vodstvo grozda, na teh se analizirajo:

- Doseženi poslovni rezultati grozda v preteklem letu.
- Stopnja uresničitve razvojnih ciljev in projektov grozda.
- Razvojni in poslovni problemi.
- Uresničevanje sprejetih razvojno – poslovnih strategij grozda.



[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

*© Vse pravice pridržane.*

Razvojna strategija grozda je dolgoročna vizija, ki skuša opredeliti, kaj bo z grozdom čez 10 – 20 let. Cilji morajo biti orientirani k rasti grozda v pravi smeri (razširitev obstoječih organizacij, oblikovanje novih organizacij, privabljanje zunanjih organizacij), k identifikaciji posebnih priložnosti za večjo sinergijo znotraj grozda (skupno informiranje, skupno učenje, skupno trženje, skupna nabava, skupna proizvodnja) in k identifikaciji dolgoročnih ciljev za določene ekonomske temelje ter predlagane strategije. Ekonomski temelji naj vsebujejo kapital, inovacije in podjetništvo, človeške vire, informacijsko in komunikacijsko infrastrukturo, fizično infrastrukturo, kakovost življenja, davke in zakonodajo ter tehnologijo.

Potrebno je pripraviti dokument razvojnega programa z jasno opredeljenimi ključnimi mejniki oziroma koraki, ki bodo privedli do uresničitve vizije. Izredno pomembno je, da obstaja v celotnem grozdu sporazum o ključnih vprašanjih, ki jih je treba nasloviti. O teh vprašanjih se razpravlja na raznih delavnicah in sestankih, kar vpliva spodbudno na proaktivnost akterjev. Prioritetni vrstni red teh korakov je stvar interesa članov in ne strateškega vpliva. (Palčič, 2004, str. 148)

Pri tem si lahko pomagamo tudi z modelom ICM333, ki uporablja preprosto, vizualno in že preizkušeno metodologijo za razvoj strateških načrtov, podprtih z naborom dejavnosti, ki pomagajo pri doseganju začrtanih ciljev. Zastavljeno "prihodnje" stanje je cilj, ki se ga poskuša nato doseči z naborom aktivnosti v kratkoročnem, srednjeročnem in dolgoročnem obdobju. Za več informacij o celotnem modelu glej, Kazi (2007)<sup>5</sup>.

25

#### 4.1 STRATEŠKI PRISTOP K RAZVOJU GROZDA S POMOČJO MODELA ICM333

Pristop oz. model ICM333 smo izbrali tudi za naš primer, ker je preprostejši in preglednejši za razvoj grozda ZNANJE ZA VSE. Slednji pristop je splošni okvir za virtualno primerjavo (benchmark), s čemer se izognemo primerjavami s konkretnimi grozdi, katerih razvoj je močno odvisen od številnih poslovnih, organizacijskih, kulturnih dejavnikov ter od splošnega okolja, v katerem se posamezen grozd razvija. ICM333 pristop je posledica ugotovitev projekta, ki ga je sofinancirala Evropska komisija v sklopu svojega Sedmega okvirnega programa REG CON. Pristop je odličen pripomoček za razvoj grozdov in metod strateškega načrtovanja, ki se uporabljajo za definiranje grozdov, razvoj in definiranje strateških načrtov ter izvedbenih ukrepov.

<sup>5</sup> Kazi, A.S. (2007) Strategic Roadmapping and Implementation Actions, Hands-On Knowledge Co-Creation and Sharing: Practical Methods and Techniques (uredniki: Kazi, A.S., Wohlfart, L., and Wolf, P.), strain 539-556, Izdajatelj: KnowledgeBoard, ISBN: 978-951-6350-0 (tiskana verzija); ISBN: 978-951-6351-7 (elektronska verzija).

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

*@ Vse pravice pridržane.*

Bistvo projekta REG CON je namreč širjenje koncepta sodelovanja po načelu grozda po evropskih regijah, s tematskim poudarkom na gradbeništvu.

Pristop ICM333, ki ga predstavljamo in povzemamo ter citiramo v nadaljevanju je objavljen v brošuri "Regional Construction Clustering in Action, Strategic Roadmapping and Action Planning" in obravnava pet različnih regionalnih grozdov, ki se med seboj razlikujejo po stopnji zrelosti. Grozda iz Grčije in Poljske sta na stopnji *nastajanja*, grozd iz Španije (Baskovska regija) je na stopnji *razvoja*, grozda iz Slovenije in Finske pa sta *zrela* grozda po metodologiji ICM333, ki je bila razvita v okviru projekta.<sup>6</sup>

Model ICM333 (Innovative Cluster Model), vsebuje 3 x 3 x 3 elementov, kar mu daje tudi ime. Za slednjega smo se odločili ker je Model ICM333 mogoče uporabiti kot referenčni model za različne aktivnosti pri razvoju grozdov, npr. ustanavljanje novih grozdov, prestrukturiranje obstoječih grozdov ali grozdom podobnih iniciativ, razvoj grozdov temelječih na raziskavah in razvoju, osredotočenih na inovacije in mednarodno sodelovanje na področju raziskav in razvoja ter za analizo zrelosti grozdov.

#### 4.1.1 Nastajajoči grozd po ICM333

26

<b>1. Priložnosti</b> 1.1 Izzivi in potrebe 1.2 Raziskave in razvoj 1.3 Analiza okolja	<b>4. Cilji</b> 4.1 Vizija in cilji 4.2 Strategija 4.3 Akcijski načrt	<b>7. Rezultati</b> 7.1 Gonila 7.2 Mejniki 7.3 Evalvacija
<b>2. Zagon</b> 2.1 Identifikacija 2.2 Socialni kapital 2.3 Mreženje	<b>5. Organizacija</b> 5.1 Pisarna in storitve 5.2 Upravljanje 5.3 Vodenje projektov	<b>8. Trajnost delovanja</b> 8.1 Prednosti 8.2 Financiranje 8.3 Obvladovanje sprememb
<b>3. Delovanje</b> 3.1 Aktivnosti 3.2 Projekti 3.3 Javna sredstva	<b>6. Rast</b> 6.1 Strateške povezave 6.2 Okolje grozda 6.3 Poslovno sodelovanje	<b>9. Inovativnost</b> 9.1 Okvir 9.2 Dinamika 9.3 Mednarodno sodelovanje

Grozd ne more nastati in rasti v vakuumu. Nastane lahko na različne načine. Razvoj lahko zažene in podpira javni sektor (vlada, regionalne razvojne agencije itd.) ali pa raste po principu

<sup>6</sup> Gradivo je pridobljeno s spletne strani <http://www.sgg.si/dokumentacija/Slovensko/Publikacija%20REGCON%20%20Regionalni%20grozdi%20v%20akciji%20-%20stratesko%20in%20akcijsko%20nacrtovanje.pdf>, dne 30.01.2012 )

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

*© Vse pravice pridržane.*

“od spodaj navzgor”, kjer prevzame iniciativo industrija ali nevladni sektor, kar se dogaja v našem primeru.

Zagon grozda je proces, ki zajema vse, od identifikacije deležnikov do nastanka prvih projektov ali začetka prvih aktivnosti. Na operativni ravni je na začetku razvoja grozda priporočljivo načrtovati in izvesti nekaj začetnih (skupnih) aktivnosti ter projektov. Grozdi na zgodnji stopnji razvoja morajo dobiti vladna (regionalna ali državna) sredstva – ki jih je potrebno porabiti za vzpostavitev organizacije in infrastrukture grozda, za promocijo grozda in izobraževanje zaposlenih.

#### 4.1.2 Razvijajoči se grozd po ICM333

<b>1. Priložnosti</b> 1.1 Izzivi in potrebe 1.2 Raziskave in razvoj 1.3 Analiza okolja	<b>4. Cilji</b> 4.1 Vizija in cilji 4.2 Strategija 4.3 Akcijski načrt	<b>7. Rezultati</b> 7.1 Gonila 7.2 Mejniki 7.3 Evalvacija
<b>2. Zagon</b> 2.1 Identifikacija 2.2 Socialni kapital 2.3 Mreženje	<b>5. Organizacija</b> 5.1 Pisarna in storitve 5.2 Upravljanje 5.3 Vodenje projektov	<b>8. Trajnost delovanja</b> 8.1 Prednosti 8.2 Financiranje 8.3 Obvladovanje sprememb
<b>3. Delovanje</b> 3.1 Aktivnosti 3.2 Projekti 3.3 Javna sredstva	<b>6. Rast</b> 6.1 Strateške povezave 6.2 Okolje grozda 6.3 Poslovno sodelovanje	<b>9. Inovativnost</b> 9.1 Okvir 9.2 Dinamika 9.3 Mednarodno sodelovanje

27

Po nastanku grozda in konsolidaciji članstva je omogočeno bolj sistematično načrtovanje, izvrševanje in revizija ciljev, načrtov, aktivnosti ter projektov. Takrat je mogoče tudi organizirati in registrirati formalno (pravno osebo) ali neformalno t.i. institucijo za sodelovanje ali pisarno grozda. Kot formalna, pravna oseba se taka institucija največkrat ustanovi kot oblika interesnega združenja, npr. gospodarsko interesno združenje v slovenskem pravnem redu in sicer se lahko ustanovi kot zavod ali d.o.o. ali kot samostojna organizacijska enota.

Model ICM333 določa devet glavnih elementov razvijajočih se grozdov, ki so razdeljeni v tri skupine: cilji, organizacija, rast. Vizija grozda sporoča, kaj želi grozd doseči. Vizija mora združiti že določene cilje (zgodnje dejavnosti grozda) in ponuditi možnost za nastanek novih ciljev. Vizijo je treba določiti na podlagi že obstoječih ali pa nastajajočih prednostih grozda. Strategija grozda začrta pot k izpolnitvi ciljev, s tem pa tudi vizije grozda.

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

*© Vse pravice pridržane.*

V razvojni strategiji je potrebno primerno obravnavati tudi različne inherentne težave in tveganja. Temelj za nastanek strategije morajo biti prednosti in slabosti grozda ter priložnosti in nevarnosti, ki prihajajo od zunaj. Akcijski načrt je zadnji, najbolj opredeljen korak v procesu določanja dejavnosti grozda. Predstavljati mora natančno določene, zaporedne in sočasne, usmerjeno izvajane aktivnosti, ki so potrebne za nastanek in izgradnjo grozda.

Četudi je bila temeljna organizacija vzpostavljena v prvi fazi razvoja grozda, je treba ponovno preveriti in poskrbeti, da bo sposobna učinkovito podpirati aktivnosti razvijajočega se grozda. Kasneje pa bo postala dobra podlaga za nadaljevanje razvoja in zorenja grozda. Model ICM333 obravnava nastanek institucije za sodelovanja oziroma pisarne grozda in storitev, ki jih je potrebno vzpostaviti.

Obravnava tudi notranjo organizacijo in upravljanje grozda ter vodenje projektov, kot glavno orodje za izvrševanje aktivnosti grozda. Z razvojem grozda običajno nastajajo strateška partnerstva, ki temeljijo na profesionalnih in osebnih stikih. Grozd mora razviti kompetence za ustvarjanje, izvrševanje in spreminjanje politik, ki vplivajo na njegov razvoj.

Poslovno, komercialno sodelovanje se v modelu ICM333 namenoma nahaja na zadnjem mestu v modulu "rast". Usmerjenost k zgolj komercialnemu sodelovanju lahko razvoj grozda vodi v smer nastanka tradicionalnega industrijskega grozda (sodelovanje v verigi vrednosti).

28

#### 4.1.3 Zreli grozd po ICM333

<b>1. Priložnosti</b> 1.1 Izzivi in potrebe 1.2 Raziskave in razvoj 1.3 Analiza okolja	<b>4. Cilji</b> 4.1 Vizija in cilji 4.2 Strategija 4.3 Akcijski načrt	<b>7. Rezultati</b> 7.1 Gonila 7.2 Mejniki 7.3 Evalvacija
<b>2. Zagon</b> 2.1 Identifikacija 2.2 Socialni kapital 2.3 Mreženje	<b>5. Organizacija</b> 5.1 Pisarna in storitve 5.2 Upravljanje 5.3 Vodenje projektov	<b>8. Trajnost delovanja</b> 8.1 Prednosti 8.2 Financiranje 8.3 Obvladovanje sprememb
<b>3. Delovanje</b> 3.1 Aktivnosti 3.2 Projekti 3.3 Javna sredstva	<b>6. Rast</b> 6.1 Strateške povezave 6.2 Okolje grozda 6.3 Poslovno sodelovanje	<b>9. Inovativnost</b> 9.1 Okvir 9.2 Dinamika 9.3 Mednarodno sodelovanje

Zreli grozd je tisti, ki je dosegel določeno kritično maso udeležencev in aktivnosti. Prav tako je razvil zunanje stike z drugimi grozdi, aktivnostmi, regijami v njem samem pa obstaja notranja

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

*© Vse pravice pridržane.*

dinamika nastajanja novih strateških sodelovanj. V zrelem grozdu je mogoče začenjati nove projekte, skupne in vzporedne projekte.

Zreli grozdi morajo biti sposobni ustvarjati srednjeročna in dolgoročna gonila (drivers), ki usmerjajo njihovo strategijo, organizacijo in aktivnosti, zagotavljajo ohranjanje grozda in privabljanje novih članov. V inovacijskih grozdih so dolgoročna gonila okvir za izvajanje mnogih potrebnih raziskovalno-razvojnih in inovacijskih aktivnosti. V okviru nadzora vodenja grozda je potrebno določiti mejnike in etape razvojnih dejavnosti, pri katerih je potrebno sistematično oceniti delovanje grozda.

Danes je globalno okolje hkrati tudi globalno okolje inovacij, zato mora biti mednarodno raziskovalno-razvojno sodelovanje eden glavnih elementov razvoja inovacijskih grozdov. Mreženje in pridobivanje virov od zunaj postajata ne več samo priložnost ampak tudi nuja. Inovacijski sistem, dinamika inovacij in mednarodno sodelovanje predstavljajo za nastajajoči in za razvijajoči se grozd nove razvojne priložnosti (raziskovanje in razvoj), potencialno grožnjo (notranje strateške povezave, alianse) ter tvorijo njegovo zunanje okolje (inovacijski sistem). Po drugi strani pa zrel inovacijski grozd svojo strategijo gradi prav na teh elementih in zelo aktivno sodeluje pri njihovem razvoju in izrabi.

29

## 4.2 STRATEŠKI NAČRT GROZDA MINVOS ZNANJE ZA VSE

Za razvoj našega strateškega načrta smo sprejeli nekaj ključnih predpostavk:

- vizije so temelj za nenehni razvoj in inovacije;
- jasni strateški načrti določajo pot od današnjega stanja (kot je) do zelene vizije (kot bo);
- strateške dejavnosti nam omogočajo, da sledimo strateškemu načrtu in uresničimo vizijo.

### Vizija in poslanstvo

**Vizija** izobraževalnega čezmejnega grozda MINVOS je, da bo s svojimi članicami postal mreža organizacij in posameznikov, ki bo specializirana in konkurenčna dobaviteljica celovitih rešitev na področju izobraževanja in bo dolgoročno konkurenčnost gradil na inovativnosti, razvoju in kakovosti pri čemer želi povečati relativno nizko inovativnost izobraževalnega sektorja, kakor tudi preseči tradicionalni pristop "od zgoraj navzdol", pri katerem raziskovalni sektor prispeva vse inovacije, medtem ko industrija pasivno čaka na priložnost, da bo prišla do kakšne taktične, kratkoročne finančne koristi. Na splošno želi grozd MINVOS ZNANJE ZA VSE zvišati dodano

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

*@ Vse pravice pridržane.*

vrednost sektorja, znižati proizvodne stroške, spodbujati inovacije in razvoj dobavne verige, povečati zaposlenost, privabiti investicije, iskati sredstva, komercializirati akademske raziskave in okrepiti tekmovalnost.

**Poslanstvo** poslovnega izobraževalnega grozda MINVOS je članicam mreže MINVOS zagotavljati nenehen razvoj izobraževalcev in izobraževalnih programov skozi svetovanje, informiranje, podporo, sodelovanje, povezovanje, vzajemnost ter izmenjavo mnenj in izkušenj. Obenem združenje zagotavlja strokovno, spodbudno in vplivno okolje, v katerem vsaka članica uresničuje svoje lastno poslanstvo. Odprti za sodelovanje smo gradnik učeče se družbe, s čimer soustvarjamo prepoznavnost Slovenije v mednarodnem okolju.

### Glavni cilji in prioritete

Temelj za ustanovitev grozda je identifikacija skupnih interesov in ciljev, ki so zbrani hkrati z zbiranjem potencialnih članov. Skupni interesi lahko obsegajo:

- *Skupno nabavo,*
- *Trženje,*
- *Skupne projekte,*
- *Financiranje iz državnih in predvsem evropskih skladov.*

30

Te skupne strategije so:

1. Povezovanje ponudnikov v poslovne mreže / grozde.
2. Mreženje ponudbe.
3. Intenziviranje sodelovanja s t.i. incoming agencijami.
4. Dvig kvalitete ponudbe (vzpostavitev kriterijev in nadzor nad njihovim izpolnjevanjem).
5. Razvoj nove ponudbe
6. Razvoj novih blagovnih znamk,
7. Povezava izobraževanja z drugimi npr. športnimi aktivnostmi
8. Dogovor med posredniki oz. institucionalnimi podporniki razvoja izobraževanja o vlogah pri razvoju VTC.
9. Dvig znanj in veščin
10. Skupni nastopi na tujih, tretjih trgih s predstavitvijo svojih produktov.

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

## 5 STRUKTURA IN ORGANIZIRANOST GROZDA

Izredno je pomembno, da grozd dobi določeno organizacijsko oziroma formalno pravno obliko. Oblike so različne, od gospodarskih interesov združenj, družbe z omejeno odgovornostjo, zavodov, samostojnih organizacijskih enot itd. oblika je odvisna od želja članov. Ob ustanovitvi je potrebno oblikovati tudi pravila delovanja grozda in podpisati pogodbo ustanoviteljev ter članov grozda. Ker gre za sodelovanje velikega števila različnih organizacij in ljudi, je priporočljivo oblikovati tudi kodeks delovanja grozda.

Določitev organizacijske strukture grozda z njegovim vodstvom je izredno občutljiva naloga. Sodelujoče organizacije so znotraj razvijajočega se grozda enakovredne. Glasovi organizacij so enakovredni, za obveznosti grozda odgovarjajo organizacije solidarno. Tudi hierarhija mora biti ustrezno določena. Zastopani morajo biti predstavniki različnih tipov organizacij (velika, storitvena, dobavitelji...), različnih organizacij (izobraževalne, svetovalne...), včasih tudi vladnih organizacij. Smiselno je povabiti tudi predstavnike strateških kupcev grozda. (Palčič, 2004, str. 148)

Grozd ima projektno organiziranost, sestavljajo ga različne projektne oziroma delovne skupine. Organizacija projekta temelji predvsem na skupinskem delu, osebni odgovornosti, učinkovitem vodenju in jasno opredeljenih vlogah posameznih udeležencev oziroma skupin. Dogovorjene vsebine in področja sodelovanja predstavljajo program projektov, kjer bodo člani grozda združili moči pri sodelovanju. Ti programi projektov so odskočna deska za posamezne projekte, kjer se srečujejo le zainteresirani člani grozda. Vsak član ima možnost oceniti, pri katerih projektih želi sodelovati, in kje ne. Vsak član naj ima pravico projekte predlagati, poiskati potencialne partnerje in prositi za finančno pomoč od preostalih članov grozda oziroma pisarne ali preko javnih razpisov. Pomembno je, da člani pri posameznih projektih ohranijo svojo avtonomnost.

Grozd, ki nima posameznikov z izkušnjami iz grozdenja, potrebuje pomoč zunanjih svetovalcev. Ti lahko prihajajo iz svetovalnih organizacij, vladnih ali razvojno – raziskovalnih (R&R) institucij. Gre za pospeševalca razvoja grozda. Le – ta je prisoten le v začetni faza grozda. Biti mora strokovnjak za lokalni razvoj in komuniciranje. Poznati mora vplive in koristi razvoja grozda za ključne organizacije in celotno regijo, kar utemelji strateško vizijo grozda.

Pospeševalci grozda imajo sledeče naloge: (Palčič, 2004, str. 138 – 139)

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:

[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

*© Vse pravice pridržane.*

Obiskati ključne organizacije in govoriti z njihovimi vodilnimi ljudmi, vzpostavljati zaupanje v poslovni skupnosti, graditi vezi, hkrati pa ostati nevtralni.

Analizirati skupne potrebe in želje ključnih organizacij in njihovih vodij ter nato razviti strategijo, kako bodo te potrebe in želje na nivoju grozda uresničene.

Organizirati forum vodij, kjer bodo lahko razpravljali in analizirali prednosti vključevanja v vodenje grozda. Pospeševalec mora na teh forumih razviti zavedanje pomembnosti vodenja kot inovativnega procesa, ki bo grozdu prinesel trajnost.

## 5.1 PROJEKтна SKUPINA

Razvoj grozda vodi projektna skupina (potrjeni vodja projekta, projektna pisarna), ki ga določimo še pred zagonom projekta. Organizacije/ustanove ob pristopu h grozdu določijo koordinatorje, ki jih bodo v grozdu zastopali. Ključni elementi v projektni organiziranosti razvoja grozda so (Baruca, 2003, str. 40-41):

- **Projektni svet (upravni odbor)**, ki je sestavljen iz direktorjev organizacij/ustanov. Je nadzorni organ projekta razvoja grozda, ki potrjuje ključne aktivnosti, akcijske plane, finančne načrte in odgovarja za celotno izvedbo projekta oziroma poslovanje v vseh fazah razvoja projekta. Projektni svet ima nadzorno funkcijo izvedbe projekta (časovni, vsebinski, finančni vidiki nadzora) in zastopa projekt pri vseh zunanjih organih, predvsem pa pri organih, ki projekt sofinancirajo.
- **Vodja projekta (projektni menedžer grozda)** skrbi za pravočasno in neovirano izvedbo vseh načrtovanih aktivnosti na projektu razvoja grozda, vodi delo usklajevalne skupine, odgovoren je za ustrezno delovanje administrativno-tehnične podpore, za pravočasno vključevanje zunanjih svetovalcev ter skrbi za neovirano delo. Pomembno je, da vse organizacije obravnava enako ter da se grozd ne prične istovetiti z njegovim imenom.
- **Administrativno-tehnična podpora** je sestavljena iz članov, ki usklajujejo in koordinirajo elemente projektna organiziranosti ter skrbijo za organizacijo, nemoten potek pripravljalnih oziroma izvedbenih aktivnosti projekta in pripravlja poročila za vse elemente organizacije grozda ter za druge zunanje organe. Člani te skupine nudijo tudi administrativno in delno raziskovalno podporo vsem ostalim udeležencem v projektu. Poleg tega tudi poziva, usklajuje in sklicuje usklajevalno skupino za skupne sestanke, delavnice, usposabljanja itd.



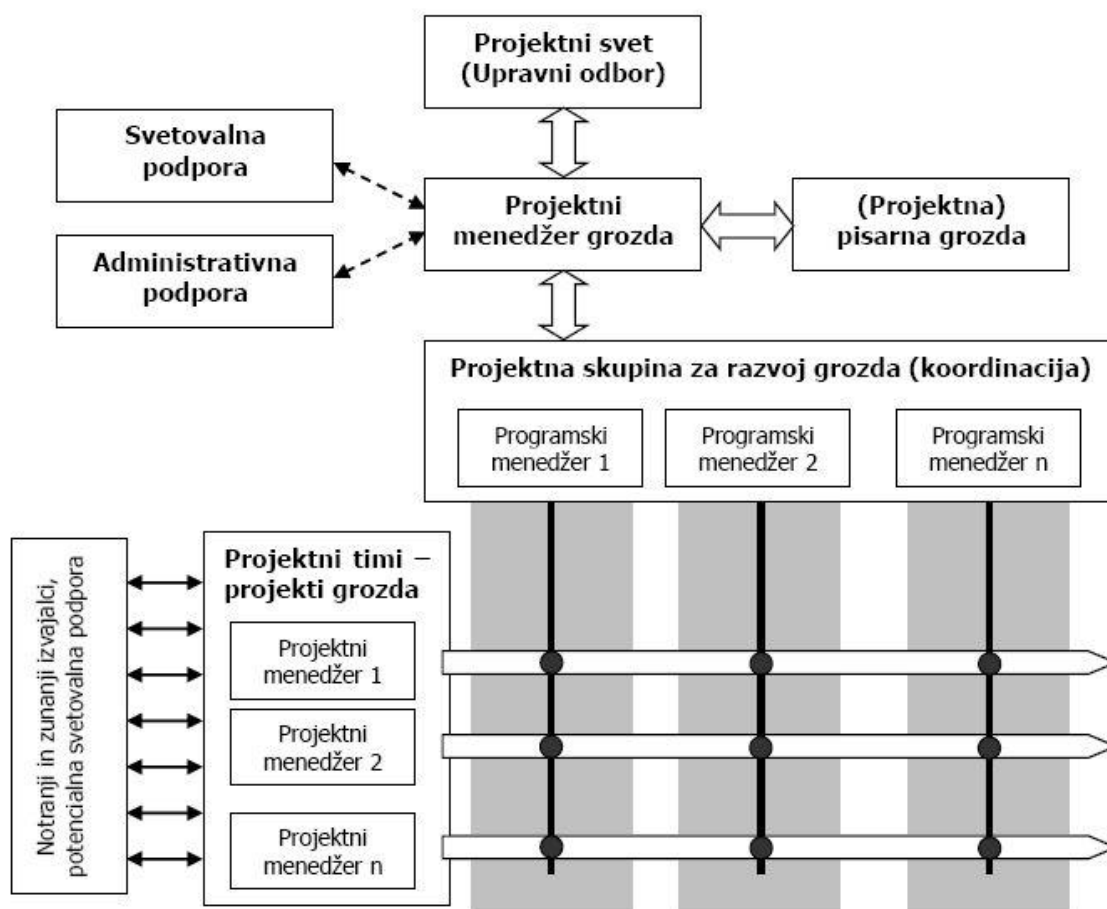
[www.minvos.org](http://www.minvos.org)

*@ Vse pravice pridržane.*

- **Usklajevalna skupina** je sestavljena s strani organizacij/ustanov izbranih koordinatorjev. Koordinatorji v grozdu zastopajo interese in cilje svoje organizacije / ustanove, udeležujejo se delavnic, nepogrešljivi so pri postavitvi skupnih ciljev grozda ter pri akcijskem načrtu skupnih projektov. Njihova ključna naloga je, da se informacije o razvojnih usmeritvah oziroma delovanje grozda prenašajo nazaj v Organizacije/ustanove in tako skrbijo za »notranjo promocijo« grozda. V času priprave skupnih razvojno-raziskovalnih projektov koordinatorji grozda imenujejo vodje posameznih projektov ter člane projektnih skupin skupnih projektov, ki jih potrdi vodja projekta razvoja grozda. Skupne projekte vodijo vodje projektov v sodelovanju s člani projektne skupine. Projektni vodje so odgovorni koordinatorjem ter vodji razvoja grozda.

Ključni korak pri vzpostavitvi grozda je zgodnje oblikovanje vodstvene ekipe. Najugodnejše je, da člani gozda sami razpoznajo ekipo, ki lahko grozd učinkovito vodi. Če temu ni tako, lahko pomaga tudi pospeševalec razvoja grozda. Sprva je lahko zelo neformalna, čez čas pa se formalizira. Postavljena mora biti takšna ekipa, ki bo zajemala čim več dimenzij grozda. Ta skupina mora biti še posebej dobro seznanjena s prednostmi delovanja v grozdu. Člani te ekipe naj bodo iz ključnih organizacij grozda. V tej skupini ne sme dominirati kakšna oseba iz vladnih oziroma državnih krogov.

Nosilec projekta MINVOS-znanje za vse in konzorcijski partnerji projekta:



Slika 4: Projektna organizacija grozda (vir: Palčič, 2004, str. 151)

## 6 PROMOCIJA GROZDA IN TRŽENJE

Trženje je področje, kjer so pričakovanja velika. Direktno sklepanje poslov na več segmentih trga s strani grozda ima omejene možnosti, precej večje so možnosti odpiranja vrat v velike sisteme, katerim bo grozd ponudil selekcionirano ponudbo, ki je že prilagojena njihovim potrebam.

Promocija grozda vključuje tako notranjo kot zunanjo promocijo. Člani grozda morajo biti neprestano na tekočem, kaj se z grozdom dogaja. Seznanjeni morajo biti z rezultati grozda, predvsem pa s prednostmi in koristmi, ki jih lahko pričakujejo tudi v prihodnje. Grozd mora prav tako sodelovati tudi z lokalnimi mediji (časopisi, televizija) in tako postati viden. Predvsem menedžer grozda mora grozd aktivno promovirati.

V okviru grozda se morajo prirejati razna strokovna srečanja (konference, forumi), kjer se rezultati grozda predstavijo širši javnosti in seveda tudi članom grozda. Člani grozda se morajo udeleževati tudi strokovnih in poslovnih srečanj, ki se prirejajo doma in še bolj pomembno v tujini. Sem spadajo sejmi, poslovni forumi, delavnice, konference... grozd mora navezati stike s tujimi grozdi, ki so zanimivi za sodelovanje in s tujimi potencialnimi kupci. (Palčič, 2004, str. 153-154)

35

Obstaja tudi dodatni ključni cilj vseh promocijskih aktivnosti: oblikovanje identitete grozda oziroma gradnja blagovne znamke grozda, preko katere bo grozd povsod prepoznaven. V okviru promocije grozda, ki naj bi prispeval k večji prepoznavnosti izobraževalne ponudbe, je lahko tako narejen naslednji načrt:

Vzpostavitev skupnega portala na spletni strani, ki ne bi imel le funkcije promocije grozda, ampak bo tudi temelj komuniciranja med člani grozda, kjer bodo zbrane vse novice, trenutne in prihodnje aktivnosti in potrebne informacije za člane grozda, vabila za nove člane... Spletna stran naj ima dva dela: zaprti del, ki naj bo namenjen članom grozda za izmenjavo informacij, mnenj, dokumentacije, podatkov o projektih itd., in odprti del za vse obiskovalce.

## 8 VIRI IN LITERATURA

- Baruca Roki: Grozdi organizacij kot oblika razvojnega povezovanja. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003.
- Boekholt Patries, Thuriaux Ben: Overview of Cluster Policies in International Perspective: Final report. The Hague: Ministerie van Economische Zaken, 2000.
- Boosting Innovation: The Cluster Approach. Paris: OECD, 1999.
- CONFAPI – proposte per la crisi dell'industria automobilistica italiana e dell'indotto (URL: [http://confapi.org/fiat\\_confapi.htm](http://confapi.org/fiat_confapi.htm), 22.6.2004.
- Dermastia Mateja: Grozdi – priložnost slovenskih organizacij?: Severna Italija cveti zaradi podjetniških grozdov, pri nas jih še ni: kaj so grozdi: kako nastanejo, kaj pomenijo. Podjetnik, 2000.
- Fučko Valentina: Vpliv velikosti organizacij na sinergijo delovanja vključenih primorskih organizacij v grozd. Specialistično delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005.
- Glas Miroslav: Sodobni podjetniški pristop k lokalnemu/regionalnemu razvoju. Ljubljana: Ekonomska fakulteta – Center za razvoj podjetništva, 2000.
- Komatar Primož: Povezovanje kot metoda razvoja in udejanjanja mednarodne strategije Organizacije. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1992.
- Križanič Andreja: Prvi trije grozdi kažejo na dober letnik. Manager 2, 2002.
- Mariborska razvojna agencija: VinoCool – Primerjalna analiza. Maribor, 2011.
- Palčič Iztok: Model razvoja, organizacije in prenosa znanja ter tehnologij v industrijskih grozdih. Doktorska disertacija. Maribor: Fakulteta za strojništvo, 2004.
- Planinc Damjan: Moč podjetniških grozdov. Gospodarski vestnik 25, 2002.
- Regional Construction Clustering in Action, Strategic Roadmapping and Action Planning, 2010.
- Porter Michael E.: Clusters and the new economics of competition. Boston: Harvard Business Review, 1998.
- Porter Michael E.: On Copetition. Boston: Harvard Business Review Book, 1998.
- Šuligoj Miha: Upravljanje odnosov s strateškimi kupci slovenskega orodjarskega grozda (SOG) z uporabo interneta. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005.