



TOOLMAKERS CLUSTER OF SLOVENIA

SLOVENSKI ORODJARSKI GROZD **(Toolmakers Cluster of Slovenia)**

PREDSTAVITEV

Pripravil: dr. Brane Semolič

Celje, 23.3.2004

1 Namen povezovanja





Namen povezovanja v grozd je povečati konkurenčno sposobnost sodelujočih podjetij in organizacij, povečati obseg poslovanja, zniževanje stroškov poslovanja ter vzpostaviti regionalno mrežo povezanih in specializiranih podjetij – razvojnega partnerja najzahtevnejših industrij EU.

Proces razvoja grozda TCS opredeljujejo tri razvojne faze, in sicer:

1. faza formiranja TCS,
2. faza razvoja TCS in
3. faza konsolidacije in rasti

Faza formiranja TCS (2000 – 2001)

Namen te faze je bil, da se z začetno skupino podjetij dogovorijo vsebine sodelovanja, skupni razvojni cilji, strategije ter izdelajo razvojni program TCS. Pogodbeni nosilec izvedbe prve faze je bil Laboratorij za projektni management in informacijske sisteme (PMIS lab), Fakulteta za strojništvo Maribor. V začetni- inicialni skupini so bila poleg PMIS lab tri ustanovitvena nosilna podjetja, ki so sama izbrala in povabila poslovne partnerje za formiranje in zagon svoje podmreže TCS. Vsako izmed ustanovitvenih nosilnih podjetij je bilo zadolženo za opredelitev in razvoj enega izmed dogovorjenih **področij sodelovanja in koordinacije (PSK)**. Zadolžitve so bile sledeče:

-  EMO Orodjarna – področje obvladovanja odnosov s ključnimi kupci TCS,
-  GORENJE Orodjarna – področje obvladovanja skupnih raziskovalno-razvojnih in tehnoloških projektov TCS,
-  UNIOR Strojna oprema – področje obvladovanja dobavnih verig TCS ter
-  PMIS lab, FS Maribor – področje strateškega razvoja, marketinga, organizacije in informacijskega sistema TCS.

Vsa naštetna podjetja in organizacije so vzpostavila svoj krog domačih in tujih strokovnih sodelavcev ter organizacij, s katerimi so dogovorila vsebino in način sodelovanja. Prva razvojna faza TCS je bila pripravljena in vodena skladno z mednarodnimi in nacionalnimi standardi (IPMA, ZPM) za obvladovanje projektov. V ta namen je bil tudi izdelan in sprejet začasen pravilnik za vodenje skupnih projektov TCS. Sodelujoča podjetja in organizacije so podpisale pogodbo o ustanovitvi poslovnega združenja TCS, s sedežem na PMIS lab, Fakulteta za strojništvo Maribor, ki je veljala za čas inkubacije TCS.

Faza razvoja TCS (2001 – 2003)

Namen druge razvojne faze je bil začeti z izvajanjem skupnih razvojnih projektov dogovorjenih in opredeljenih v sprejetem razvojnem programu TCS. Tako je bila izvedena vrsta razvojnih projektov v okviru dogovorjenih področij sodelovanja in koordinacije. Med drugim je bila izdelana celostna podoba TCS, izdelan predstavitveni DVD, uveden kvartalni časopis TCS, razvit portal TCS, izvedene predstavitve TCS na vrsti mednarodnih dogodkov, izvedena prva projektna šola TCS, vzpostavljene začetne povezave z mrežami kupcev, razvit sistem skupne nabave TCS, izvedena vrsta razvojnih projektov na področju tehniško-tehnološkega razvoja itd.

Tudi te faze je bil nosilec PMIS lab, Fakulteta za strojništvo Maribor, ki je vodil in koordiniral izvajanje projektov razvojnega programa TCS. Eden izmed pomembnih rezultatov te faze je bila ustanovitev Zavoda centra Slovenskega orodjarskega grozda (Zavod C-TCS), na katerega so se prenesle poslovne funkcije vodenja TCS. S to fazo se je zaključil **proces inkubacije in osamosvojitve** Slovenskega orodjarskega grozda.

Faza konsolidacije in rasti (2004 -.....)

Ta faza, ki se je delno začela že 2003 predstavlja ciljno fazo procesa razvoja TCS in obsega:

- + razvoj dokončne oblike obsega delovanja poslovnih funkcij Zavoda C-TCS,
- + delovanje in razvoj področij poslovanja in koordinacije TCS (CRM, SCM in RTD),
- + razvoj domače in mednarodne tehnološke mreže TCS,
- + izvajanje skupnih projektov **RAZVOJNEGA PROGRAMA TCS**,
- + razvoj in uvajanje novih dejavnosti TCS ter
- + širitev članstva in rast mreže TCS.

Z organizacijskega vidika gre na začetku faze za »preklapljanje« iz pogodbenega odnosa, ki je veljal v času faze inkubacije TCS, na eno izmed možnih oblik poslovnega sodelovanja, ki ga predvideva končna organizacijska forma TCS. Ta faza bo zaključena v prvi polovici leta 2004. C-TCS se v letu 2004 seli tudi v nove poslovne prostore »Regionalnega tehnološko-inovacijskega središča Savinjske regije (RITS)«, ki bo odprt 1.5.2004. Zavod C-TCS je soinvestitor tega objekta, ki ga sicer vodi RRA Celje. Poleg formalnega sedeža TCS bo v RITS tudi središče tehnološke mreže TCS ter inkubator za razvoj novih poslovnih dejavnosti TCS.

Seznam slovenskih sodelujočih podjetij in organizacij najdete na spletni strani TCS www.toolscluster.net

Tuji poslovni partnerji: Avtomobilski grozd ACStyria, WorldTech Inc, ZDA, IPMI - Univerza Bremen, Univerza Zaragoza.

Ostali slovenski poslovni partnerji: PLASTTEHNIK, Transportno – logistični grozd Slovenije, Kongresni grozd Slovenije, GEA College

2 Vizija in strategija TCS

»Regionalna mreža visoko usposobljenih podjetij in organizacij – razvojni partner najzahtevnejših industrij EU«.

Razvojno strategijo TCS opredeljujeta **»globalna strategija TCS«** ter **»poslovne strategije TCS«**

Globalno razvojno strategijo grozda sestavljajo sledeče temeljne strategije:

- ✚ Strategija identifikacije in razvoja ključnih tehnologij TCS, ki predstavljajo ključne kompetence na ciljnih trgih TCS,
- ✚ Strategija identifikacije in opredelitve ciljnih trgov TCS. Kot ključni trgi so opredeljene industrije, kjer TCS prodaja svoje proizvode in storitve. Te pa so: avtomobilska, aeronavtična, IT in industrija bele tehnike,
- ✚ Strategija vertikalnega povezovanja in formiranja vrednostnih verig med sodelujočimi podjetji in organizacijami (gre za vrednostne verige povezovanja od izdelovalcev materialov, izdelovalcev polproizvodov, intelektualnih storitev, trgovine, proizvodnih storitev, izdelovalcev orodij, posrednikov, sistemskih dobaviteljev pa do kupca),
- ✚ Strategija specializacije in horizontalnega povezovanja orodjarskih podjetij v vrednostne verige (pri tem povezovanju gre za proces postopne specializacije in povezovanja sodelujočih orodjarskih podjetij ter tvorjenje vrednostnih verig, ki bodo omogočale razvoj in rast konkurenčne sposobnosti sodelujočih podjetij),
- ✚ Strategija koncentrične diverzifikacije razvoja storitev in proizvodov za podporo delovanja in razvoja TCS, kjer središče dejavnosti predstavlja orodjarstvo z opredeljenimi ključnimi tehnologijami. Ta strategija se nanaša na razvoj podpornih dejavnosti, ki so nujno potrebne za razvoj in delovanje posameznih členov orodjarske vrednostne verige, kakor tudi TCS kot celote. Ta strategija omogoča, da se v TCS aktivno vključijo podjetja, ki delajo na področju marketinga, IT, bančništva, poslovnih storitev in svetovanja, usposabljanja, izobraževanja ipd.

Poslovne strategije TCS se nanašajo na posamezna strateška področja sodelovanja in koordinacije TCS, ta pa so:

- skupna raziskovalno-razvojna dejavnost (področje RTD),
- obvladovanje dobavnih verig (področje SCM),
- obvladovanje odnosov s ključnimi kupci (področje CRM),
- marketing TCS,
- organizacijsko – informacijska infrastruktura TCS in
- podjetniška infrastruktura TCS.

Dogovorjeno področje sodelovanja in koordinacije (PSK) TCS	Elementi poslovne strategije PSK
Skupna raziskovalno-razvojna dejavnost (področje RTD)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ RTD in usposabljanje na področju orodjarskih proizvodnih tehnologij, ✚ Dogovarjanje in izvajanje skupnih projektov predkonkurenčnih raziskav, ki se nanašajo na nove proizvodne in izdelovalne tehnologije, ✚ Izvajanje skupnih RTD projektov za člane TCS
Obvladovanje dobavnih verig (področje SCM)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Razvijanje skupne baze podatkov SCM TCS ✚ Skupen dostop do dobaviteljev, ✚ Razvoj partnerskih odnosov med dobavitelji TCS, ✚ Razvoj B2B poslovnih povezav med posameznimi dobavitelji TCS,
Obvladovanje odnosov s ključnimi kupci (področje CRM)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Povezovanje s poslovnimi mrežami kupcev, ✚ Razvoj B2B povezav s predstavniki ključnih kupcev TCS, ✚ Identifikacija in razvijanje ključnih kompetenc TCS, ✚ Razvoj tehnološke mreže razvoja znanj in tehnologij za potrebe razvoja ključnih kompetenc TCS
Marketing TCS	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Prisotnost in vidnost na ciljnih trgih, ✚ Posredovanje in zbiranje informacij o ciljnih kupcih, ✚ Strokovno uveljavljanje vseh področij delovanja TCS
Organizacijsko – informacijska infrastruktura C-TCS in članov TCS	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Razvoj novih storitev C-TCS, ✚ Prilagajanje organizacije, organiziranosti in IS razvojnim potrebam C-TCS in članov TCS, ✚ Razvoj organizacijske kulture TCS, ✚ Upoštevanje mednarodnih standardov in priporočil stroke, ✚ Razvijanje mrežne-projektne organizacije TCS, ✚ Uvajanje e-poslovanja, ✚ Odprtost organizacijskega sistema TCS
Podjetniška infrastruktura TCS	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Skupna vlaganja, ✚ Spodbujanje razvoja in uvajanja novih podjetij, ✚ Zagotavljanje pogojev za razvoj novih dejavnosti, ✚ Razvoj človeških virov ✚ Štipendiranje in nagrajevanje, ✚ Razvoj človeških virov ✚ Sodelovanje pri razvoju novih programov izobraževanja in usposabljanja ✚ Povezovanje in prenos znanj ter tehnologij s področja razvoja podjetništva

Strateška področja specializacije grozda

Strateška področja specializacije TCS predstavljajo ključne tehnologije. Te pa so:

- ✚ Tehnologije preoblikovanja kovinskih materialov,
- ✚ Tehnologije preoblikovanja, brizganja in pihanja plastičnih mas,
- ✚ Tehnologije avtomatizacije, robotizacije in fleksibilnih obdelovalnih sistemov,
- ✚ Tehnologije za razvoj orodij hladno valjanih cevi in profilov,
- ✚ Tehnologije za izdelavo modelov iz umetnih mas in
- ✚ Tehnologije razvoja orodij za izdelavo proizvodov iz stekla,
- ✚ Tehnologije razvoja orodij za izdelavo proizvodov iz stiropora

Lista ključnih tehnologij ni dokončna ter se širi in razvija skladno z razvojnimi iniciativami članov, oziroma nastajanjem tehnoloških razvojnih skupin znotraj TCS.

TCS razvija svojo specializacijo za potrebe prej omenjenih ključnih tržišč, in sicer avtomobilske, aeronavtične, IT in industrije bele tehnike.

3 Organizacija delovanja TCS

TCS je organiziran skladno z načeli virtualne organizacije, ki preko skupnega komunikacijskega centra povezuje sodelujoča podjetja in organizacije. Vlogo komunikacijskega centra v TCS ima zavod Center Slovenskega orodjarskega grozda (Zavod C-TCS), ki je v lasti sodelujočih podjetij in organizacij. Poslovanje TCS poteka v okviru dogovorjenih področij sodelovanja in koordinacije, ki jih v TCS opredeljujemo kot STRATEŠKA RAZVOJNA PODROČJA (SRP). Na čelu vsakega SRP je koordinator, ki je odgovoren za delovanje in razvoj posameznega področja.

Koordinatorji strateških razvojnih področij (SRP)

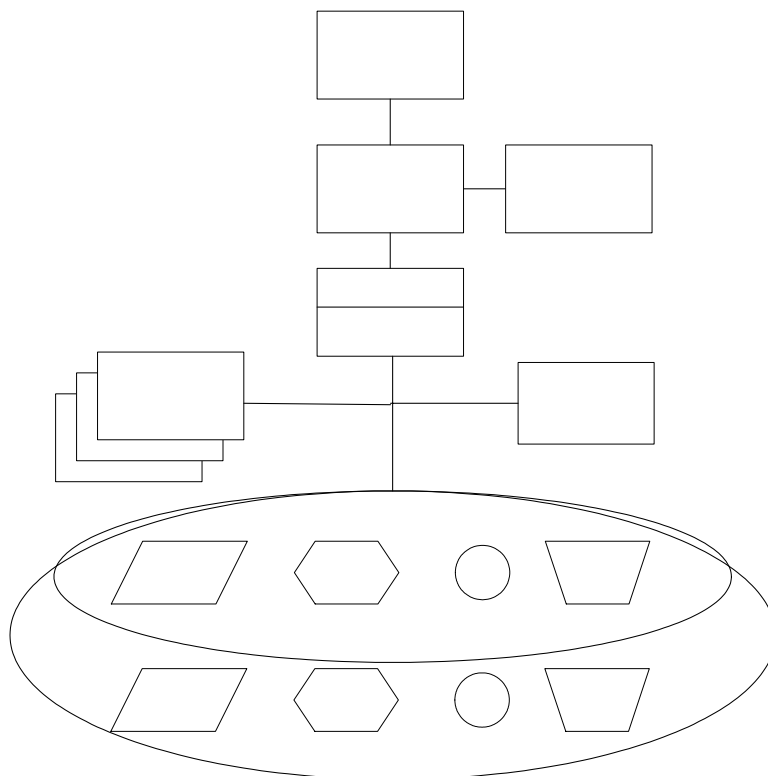
Zap.št.	Strateško razvojno področje (SRP)	Odgovorna oseba	Organizacija	Strokovna podpora
1	Strateški razvoj organizacije in tehnološke mreže TCS	Dr.Brane Semolič	PMIS lab, FS – UNI Maribor	Dr.Adolf Šostar
2	Obvladovanje odnosov s kupci (CRM)	Mag.S.Stepišnik	EMO Orodjarna	INOVA Consulting
3	Obvladovanje dobavnih verig (SCM)	A. Purgaj	UNIOR Strojna oprema	RC R&S
4	Skupna RR dejavnost (RTD)	M. Kovač	GORENJE Orodjarna	TECOS Celje
5	Razvoj človeških virov TCS (HR)	K.Gorišek	RACIO Razvoj	-
6	Podjetniška infrastruktura	B.Klančnik	RRA Celje	-

Uspešno delovanje TCS zahteva ustrezno poslovno-informacijsko podporo, ki obsega izvajanje različnih strokovnih in administrativnih storitev za podporo razvoja in delovanja TCS.

Koordinatorji poslovno - informacijske podpore (PIP)

Zap.št.	Poslovno - informacijska podpora (PIP)	Odgovorna oseba	Organizacija	Strokovna podpora
1	Informacijski sistem TCS & projektna pisarna TCS	A.Žličar	EMO Orodjarna	INETIS
2	EU programi & Dobavne verige & Zavod C-TCS	A.Sagadin	RC R&S	-
3	Ekonomske analize TCS	T.Petek	Samostojni raziskovalec	-
4	Pravne zadeve	M.Meznarič	Odvetniška pisarna	-
5	Finančno področje	J.Zierer	FS Maribor	-

Organizacijska shema zavoda Center slovenskega orodjarskega grozda (C-TCS)

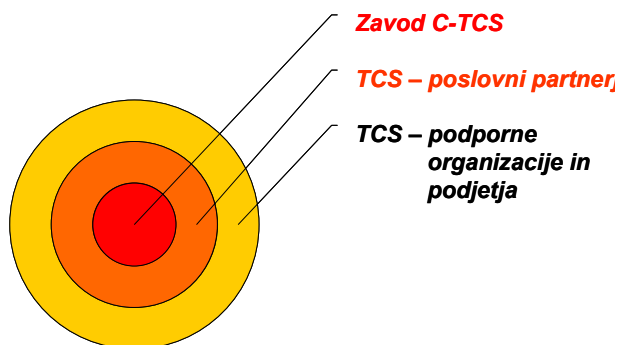


Organizacijska shema Zavoda C-TCS

Profesionalne zaposlitve in stalna pogodbena dela

Zap.št.	Naloge in dela	Ime in priimek	Vrsta zaposlitve
1	Direktor programa TCS	Dr.Brane Semolič	pogodbeno
2	Direktor Zavoda C-TCS & Koordinator SCM & razpisi	Mag.Tone Sagadin	pogodbeno
4	Poslovni sekretar		polna zaposlitev
5	Koordinator IS TCS	Anton Žličar	pogodbeno

Virtualna organizacija TCS je odprt sistem, ki povezuje lastnike Zavoda C-TCS, poslovne partnerje in podporne organizacije ali podjetja. Vsi skupaj predstavljajo virtualno mrežo TCS. V kakšni vlogi bo posamezno podjetje ali organizacija sodelovalo je odvisno od njegove svobodne odločitve, ki temelji na poslovni motiviranosti za sodelovanje v mreži TCS.



Ilustracija virtualne organizacije TCS

Oblike sodelovanja v Slovenskem orodjarskem grozdu (TCS)

TCS je odprta organizacija za vsako pravno in fizično osebo, ki sprejema in podpira razvojne usmeritve ter dogovorjena pravila delovanja TCS. TCS predstavlja zavod »Center slovenskega orodjarskega grozda« (skrajšano Zavod C-TCS). Pravne in fizične osebe, ki želijo sodelovati z Zavodom C – TCS lahko izbirajo med dvema oblikama sodelovanja, in sicer kot:

- **USTANOVITELJI** – ki so solastniki Zavoda C- TCS ali
- **ČLANI – POSLOVNI PARTNERJI** – ki sodelujejo z Zavodom C-TCS na osnovi sklenjene pogodbe.

Podjetja in organizacije se samostojno odločajo za prvo ali drugo pravno obliko sodelovanja. Za tiste, ki se želijo vpisati med »ustanovitelje« je dana možnost, da vsako leto do vključno 30.6. pošljejo vlogo in potrebne podatke na sedež zavoda, ki nato skupaj z ostalimi vlogami izpelje spremembo lastniškega dela registracije Zavoda C- TCS. V kolikor se zamudi ta rok, je potrebno počakati do naslednjega leta. »Član – poslovni partner« Zavoda C-TCS se lahko postane kadarkoli, in sicer na osnovi podpisane pogodbe o poslovnem sodelovanju, ki jo podpišeta odgovorni osebi pravnega ali fizičnega subjekta, ki vstopa v TCS ter Zavoda C-TCS.

Podporne organizacije in podjetja predstavljajo tisto skupino pravnih subjektov, ki podpirajo delovanje in razvoj TCS, vendar niso formalni člani mreže TCS.

Ugodnosti posameznik oblik sodelovanja

USTANOVITELJI		ČLANI	
Upravljanje Zavoda C-TCS	Sodelovanje na letnem Strateškem svetu TCS	Upravljanje Zavoda C-TCS	Sodelovanje na letnem Strateškem svetu TCS
	Sodelovanje v upravnih organih C-TCS		-
	Sodelovanje pri izdelavi letnega plana Zavoda C-TCS		-
Strateški razvoj TCS	Sodelovanje pri oblikovanju razvojnih strategij TCS	Strateški razvoj TCS	Sodelovanje pri oblikovanju razvojnih strategij TCS
	Sodelovanje pri sooblikovanju Razvojnega programa Zavoda C-TCS		-
	Možnost predlaganja in izvedbe lastnega predloga skupnega razvojnega projekta TCS		Možnost sodelovanja pri izdelavi predloga in izvedbe skupnega razvojnega projekta
Marketing TCS	Možnost sodelovanja pri oblikovanju marketinških strategij TCS	Marketing TCS	Možnost sodelovanja pri oblikovanju marketinških strategij TCS
	Možnost uporabe logotipa in celostne pogoje TCS		Možnost uporabe logotipa in celostne pogoje TCS
	Možnost vključitve lastnega predstavitvenega filma v predstavitveni film TCS (na DVD in/ali CD)		Možnost vključitve lastnega predstavitvenega filma v predstavitveni film TCS (na DVD in/ali CD)
	Možnost sodelovanja v skupnim marketinški h projekti h C-TCS		-
	Možnost skupnega nastopa na sejmi h		Možnost skupnega nastopa na sejmi h (pogodbeno)
	Zastopanje interesa podjetja na mednarodnih sestankih in predstavitvah TCS		Zastopanje interesa podjetja na mednarodnih sestankih in predstavitvah TCS
	Predstavitev podjetja na TCS PORTALU		Predstavitev podjetja na TCS PORTALU
	Prejemanje in sodelovanje pri oblikovanju časopisa TCS Novice		Prejemanje časopisa TCS Novice
	Vključitev informacij o podjetju v marketinške publikacije TCS		Vključitev informacij o podjetju v marketinške publikacije TCS
	Nabava in razvojno/proizvodne kapacitete		Možnost vključitve in trženja razvojno/proizvodnih kapacitet, preko internetnega »TCS pool-a kapacitet«
Možnost znižanja stroškov nabave preko sodelovanja v programu skupne nabave TCS		Možnost znižanja stroškov nabave preko sodelovanja v programu skupne nabave TCS	

USTANOVITELJI		ČLANI	
Razvoj, raziskave in RR infrastruktura	Možnost predlaganja in izvedbe lastnega skupnega RR projekta	Razvoj, raziskave in RR infrastruktura	Možnost pogodbenega sodelovanja pri RR projektih Zavoda C-TCS
	Možnost predlaganja in ustanovitve skupnega tehnološkega centra za tehnologije, ki so specializacija (ali želi postati) podjetja/organizacije		-
	Predlaganje ali sodelovanje pri nastajanju »Spin-off« podjetij Zavoda C-TCS		-
	Sodelovanje pri vseh RR projektih Zavoda C-TCS		-
	Možnost sodelovanja na strokovnih okroglih mizah in posvetih, ki jih organizira Zavod C-TCS		Možnost sodelovanja na strokovnih okroglih mizah in posvetih, ki jih organizira Zavod C-TCS
	Informacije o novostih in razvojnih trendih		Informacije o novostih in razvojnih trendih
Izobraževanje in usposabljanje	Možnost sodelovanja v projektih šolah TCS	Izobraževanje in usposabljanje	Možnost sodelovanja v projektih šolah TCS
	Možnost sodelovanja v ostalih programih funkcionalnega usposabljanja, ki jih organizira C-TCS		Možnost sodelovanja v ostalih programih funkcionalnega usposabljanja, ki jih organizira C-TCS
	Možnost pridobitve TCS certifikata usposobljenosti, pri določenih programih usposabljanja		Možnost pridobitve TCS certifikata usposobljenosti, pri določenih programih usposabljanja
SLO in EU razvojni programi	Informiranje o aplikativnih SLO in EU razpisih	SLO in EU razvojni programi	Informiranje o aplikativnih SLO in EU razpisih
	Sodelovanje na razpisih, na katere se prijavlja Zavod C-TCS		-
Ekonomске analize	Podatki za analizo poslovne uspešnosti in primerjavo s konkurenco	Ekonomске analize	Podatki za analizo poslovne uspešnosti in primerjavo s konkurenco
	Možnost poslovnega in finančnega svetovanja		Možnost poslovnega in finančnega svetovanja

Financiranje Zavoda C - TCS

A. Soustanovitelji

Organizacija / podjetja	EUR / leto
Podjetja nad 50 zaposlenih	3000
Podjetja od 10 do 50 zaposlenih	2000
Podjetja do 10 zaposlenih	1000
Banke	3000
Izobraževalne in RR ustanove (1)	1000
Posamezniki	200

B. Člani

Organizacija / podjetja	EUR / leto
Podjetja nad 50 zaposlenih	1500
Podjetja od 10 do 50 zaposlenih	1000
Podjetja do 10 zaposlenih	500
Banke	1500
Izobraževalne in RR ustanove (1)	500
Posamezniki	100

(1) za slednje velja možnost plačila v obliki storitev

Opomba:

Dejavnost zavoda C-TCS se delno financira tudi s pridobivanjem denarnih sredstev za izvedbo skupnih razvojnih projektov TCS.