
WORKSHOP

TRŽIŠČE OEM,
DROBNO GOSPODARSTVO,
KOOPERACIJE
IN PROIZVAJALCI
RACUNALNIŠKE OPREME

**FORMIRANJE IN IZVAJANJE
KOOPERACIJ V IDC**

Avtor referata: Ciril Bezljaj, ing. ISKRA DELTA



Ljubljana, maj 1988

1. UVOD

Kooperacije v splošnem pomenu so sodelovanje dveh ali več partnerjev pri skupnem poslu - implicitno pa kooperacija pomeni delitev dela. Skratka, ko govorimo o kooperaciji, mislimo na specifično vrsto odnosov med gospodarskimi subjekti.

Za naš namen je sprejemljiva definicija, da je "kooperacija medsebojno sodelovanje dveh ali več podjetij na posameznih področjih, za doseganje skupnih ciljev in zagotavljanje gospodarske perspektive vsakega od partnerjev. Pri tem gre za 'skupno uresničevanje ciljev na enem ali več področjih' ali pa za skupen nastop dveh ali več podjetij z namenom, da bi izpeljali določen projekt".¹⁾

Sodelovanje med gospodarskimi subjekti je danes gospodarska nuja in evidenten izraz delitve dela in specializacije, ki ga je prinesla industrializacija in druga tehnološka revolucija.

Pri preobrazbi v postindustrijsko družbo pa razvita gospodarstva doživljajo nadaljnjo kvalitetno preobrazbo v tej smeri.

Bistveni dejavniki rasti postajajo znanje in aдекватne ter kvalitetne informacije v vseh pojavnih oblikah. Uveljavljajo se nove inovativne oblike organizacije, grajene na principih decentralizacije, na samoiniciativi, maksimalni motiviranosti posameznika in samoupravnih izhodiščih.

Te spremembe prinašajo tudi nove kvalitete v oblikovanju sodelovanja med industrijskimi partnerji, ki ne izhajajo več iz logike unificirane svetovne proizvodnje in tayloristične delitve dela.

Jasno je, da je kooperacija in z njo delitev dela med enakopravnimi in poslovno samostojnimi partnerji - interesantna in neobhodna šele takrat, ko postanejo odločujoči faktorji za presojo neke kooperacije - ekonomski kriteriji.

Kooperativno sodelovanje je eden od pomembnih vidikov integriranosti gospodarstva, ki pa pridobiva na pomenu pri prehodu gospodarstva v razvito ekonomijo, ko podjetja ne obvladujejo "svojih programov proizvodenj in storitev samo glede na obseg proizvodnje na zaposlenega - ampak so sposobna, da razvijajo in obvladujejo primerne tehnološke postopke, kvaliteto in lastnosti izdelkov, strukturo stroškov in cene, zahteve izvoznih trgov, itn."

1) Kooperation als Innovationsprozess fuer Klein - und Mittelbetriebe (WIFI - Wien)

V nacionalnih ekonomijah, ki zapirajo svoja tržišča pred svetovno konkurenco in kjer ne deluje trg, ni pritiska, ki bi silil delovne organizacije v produktiven način poslovanja, so kooperacije poslovno manj nujne in seveda tudi manj zanimive. Pri iskanju partnerjev in poslovnih povezav pogosto igrajo vlogo neekonomski argumenti - pogosto politični.

Poudarjeni so interesi po čim večjem in celovitem zaokroževanju proizvodenj v vseh fazah in po ekstenzivnem zaposlovanju ("veliko podjetje je sinonim za ekonomsko in politično moč").

Cepprav osnova oblikovanja kooperacij ni nujno odnos "velik - majhen", se delitev posla navadno polarizira na taki relaciji. Pri opredelitvah v tem tekstu pa a priori ne mislimo na velikost partnerjev, to je ali gre za majhno ali veliko delovno organizacijo, ampak za vlogo, ki jo igrata oba partnerja v poslih, ki so predmet kooperacije.

Z ozirom na to, da je omenjeni tekst namenjen obdelavi specifičnega poslovnega področja v IDC, so v nadaljevanju obravnavani odnosi med nosilcem kooperacije, ki je po definiciji večje podjetje in kooperanti, ki so manjša podjetja.

Kooperantski odnos med partnerjema mora preseči slabosti obeh in izkoristiti prednosti, ki jih imata partnerja v poslovnem prostoru.

Med prednosti velikih delovnih organizacij lahko štejemo:

- tehnično - tehnološke dejavnike (boljša tehnološka opremljenost, višja produktivnost pri večjih serijah, večja stopnja delitve dela),
- večja gospodarska stabilnost,
- vpliven odnos do institucij,
- večja vlaganja v raziskave in razvoj,
- obvladovanje večjih tržišč.

Majhne poslovne organizacije imajo prednost pri:

- ugodnejših razmerjih med stroški in tržno ceno zaradi cenejše infrastrukture, boljšega izkoriščanja opreme, večjega dela živega dela,
- tržni fleksibilnosti in tržni učinkovitosti (prilagodljivost proizvodnega programa),
- večji učinkovitosti in sposobnosti mobilizacije interne podjetniške sposobnosti,
- manjših razvojnih stroškov,
- kratkih dobavnih rokov (fleksibilne oskrbe, večji izbor oskrbnih kanalov).

Vse naštetе prednosti, ki jih prinašajo kooperacijske povezave, so pri nas in v svetu že dovolj znane. Za večino večjih podjetij, ki delujejo v realnih tržnih razmerah, je poslovna filozofija, ki bazira na proizvodni avtarkiji že presežena alternativa, saj se zavedajo, da je:

- bolj smotrno prenesti proizvodnjo vrste proizvodov, delov, sestavnih delov, storitev na partnerje, ki so jih sposobni proizvesti ceneje, kot v lastni hiši,
- razvita kooperacijska sodelovanja dajejo delovni organizaciji velike manevrske možnosti pri spremembah v proizvodnji in diverzifikaciji proizvodnje in proizvodnega programa,
- kooperacijski pristop omogoča večjo koncentracijo sil delovne organizacije na strateške projekte, ki jih delovna organizacija mora obvladovati.

V tej zvezi je potrebno omeniti kot pozitiven primer Japonsko, kjer je podpora razvoju kooperacij v zadnjih desetletjih integralni del nacionalne ekonomske politike in kjer so razvoj kooperantske industrije sistematično pospeševali.

Delež kooperantskih podjetij v skupnem številu malih in srednjih podjetij je v 15 letih (od 1966 do 1981) narasel od 53,3% na 65,5%. Pri tem je udeležba malih podjetij v celotni prodajni vrednosti velikih podjetij, ki vključujejo kooperantsko proizvodnjo, narasla z 81,3% (1976) na 82,4% v letu 1981.

Ko govorimo o drobnem gospodarstvu ne mislimo na homogeno celoto. Razlike znotraj drobnega gospodarstva so velike in strukturiramo ga lahko v splošnem na tri kategorije:

- obrt in obrtne storitve,
- mikrobaze industrijskih kooperantov,
- znanstvene proizvodnje in storitve.

Posebno pozornost so v zadnjem času zbudila mala podjetja tretje kategorije. Ta dejavnost temelji na novih patentih in izboljšavah oz. na zahtevnih tehnologijah, ki so tesno vezane na znanje manjših skupin.

Svetovni trendi kažejo, da so se prav na področju informacijske industrije uveljavile majhne delovne organizacije in drobno gospodarstvo kot komplementarna gospodarska struktura (garage operations) velikim sistemom (predvsem v ZDA, na Japonskem).

Toda pri tem že moramo upoštevati, da "zahtevni tehnologiji ustrezajo majhni, vendar tehnološko zelo razviti obrati, nezahtevni tehnologiji pa tisto majhno gospodarstvo, ki izdeluje vse tisto, kar je za velike sisteme ekonomsko neracionalno".

Različen nivo opredeljuje predvsem visokoproduktivna razvojna in proizvodna oprema, ki je del tehničnega okolja. Male firme takega tipa se lahko razvijajo le v povezavi z razvito znanstveno infrastrukturo in pa v sodelovanju z velikimi gospodarskimi sistemi, ki nosijo breme globalnega tehnološkega razvoja. V svoji usmeritvi so visoko tehnološko specializirane in na svojem programu enakopraven partner velikim sistemom.

Z ozirom na to, da so specializirane in razvijajo in proizvajajo same le sklop, enoto ali določeno vrsto programske opreme, lahko eksistirajo le na odprtem trgu tehnologije.

V našem prostoru se srečujemo v zadnjih dveh letih z vrsto malih delovnih organizacij in obratovalnic, posebej na področju proizvodnje informacijskih produktov in storitev. Te enote zanesljivo prinašajo osvežitev v dokaj stereotipen gospodarski prostor in nove možnosti pri oblikovanju ponudbe proizvodov in uslug. Čeprav delujemo v pretežno nerazvitem gospodarskem prostoru, ki je v veliki meri odrezan od svetovnega trga tehnologij, bo drobno gospodarstvo na našem področju pomemben paralelni, dopolnilni sektor, ki bo lahko z majhnim številom zaposlenih ustvaril pomemben družbeni proizvod, toda težko bi ga v današnjih pogojih gospodarjenja po funkciji in teži, primerjali z omenjenimi malimi firmami v razvitem svetu.

2. STANJE SODELOVANJA IDC Z DOMAČIMI DELOVNIMI ORGANIZACIJAMI

Splošno oceno, ki velja za naš gospodarski prostor, da je pri nas horizontalna in vertikalna delitev dela sorazmerno zelo nizka in da nimamo dovolj majhnih delovnih organizacij, lahko dopolnimo z ugotovitvijo, da to velja tudi za področje informacijskih tehnologij.

Po podatkih znaša delež majhnih organizacij v slovenskem gospodarstvu, merjen s številom zaposlenih nekaj manj kot 10%, merjen z vrednostjo družbenega proizvoda pa okrog 7%.²⁾

Za jugoslovansko gospodarstvo je v splošnem značilna nizka stopnja integriranosti na vrsti področij in sicer v taki meri, da situacija negativno vpliva na nadaljnji razvoj. Avtorji navajajo kot posebno kritično tudi nizko stopnjo integriranosti nosilcev razširjene reprodukcije "od ravni mikrobaze kooperantov in drobnega gospodarstva prek TOZD, DO in SOZD, do mednarodne organiziranosti naših gospodarskih organizacij".

Proizvodni program velikih gospodarskih organizacij je še vedno organiziran in voden pretežno za "domačo ograjo".

Dosedanje kooperantske povezave IDC nosijo vse značilnosti takega stanja v SRS in v širšem jugoslovanskem prostoru.

IDC je vzpostavila vrsto kooperantskih in širših poslovnih povezav v preteklih letih, samostojno ali pa skozi skupnost proizvajalcev računalniške opreme, ki se je formirala okrog SAS o ERS in ERPIS. Med temi ni podjetij drobnega gospodarstva.

2) Znan je podatek, da imamo pri nas obrt s 5 oz. 7 zaposlenimi, da pa praktično nimamo DO s 5 do 50 zaposlenimi. Ta praznina se odraža v nižji ekonomski učinkovitosti velikih in srednjih organizacij in v neizkoriščenih potencialih, ki bi dopolnjevali proizvodnjo večjih industrijskih organizacij.

Tu lahko naštejemo sodelovanje z:

- SOZD Iskra - DO Kibernetika
- Gorenje SOZD - GPO
- Liko Vrhnika
- Dalmacija - Dugi rat (prenos tehnologije)
- EMO Ohrid
- TRS Zagreb
- UNIS - Elkos
- Semafor Skopje.

Ugodne družbene klime, spremembe v zakonodaji in tehnološki faktorji - pomemben delež storitev na trgu informacijskih proizvodov - bo spodbudila ustanovitev vrste DO drobnega gospodarstva na področju inovacijskih dejavnosti.

IDC je pozitivno ovrednotila te premike in tudi sklenila dogovore o sodelovanju z nekaterimi DO drobnega gospodarstva in obrtniškimi obratovalnicami.

Nastajanje DO drobnega gospodarstva na trgu informacijskih proizvodov je še posebej pomembno za to industrijo, saj se s tem oblikuje deficitarni gospodarski subprostor, ki bo v veliki meri doprinesel h kompletiranju in ekonomizaciji uslug in produktov na tem trgu.

3. OBLIKE, PODROČJA IN KONCEPTI SODELOVANJA

V uvodni točki tega teksta so bili okvirno opredeljeni poslovni motivi delovnih organizacij, ki vplivajo na iskanje in trajanje povezav z drugimi gospodarskimi subjekti.

Identični so tudi motivi IDC, ko se odloča za aktivnosti na področju kooperacij.

Pomembno spodbudo za intenziviranje aktivnosti na tem področju pomenijo še posebej premiki v strukturi internega gospodarskega prostora, krizni pogoji gospodarjenja in vnašanja novih kvalitiet v permanentno prizadevanje IDC za uspešnejši nastop na zunanjih trgih.

Za kooperacijske povezave med gospodarskimi subjekti je značilno koordinirano sodelovanje na tržišču in efekti celote morajo biti enaki kot pri enotnem gospodarskem subjektu, čeprav je "intenzivnost tega koordiniranega delovanja lahko različna: koordinirano delovanje lahko zajema le manjši del sistemov, ki so v interakciji in trajajo relativno kratek čas, lahko pa je to sodelovanje trajno in kompletno z visoko stopnjo medsebojne odvisnosti". Med tema dvema skrajnostima je možna cela vrsta prehodnih oblik. Ta odnos se zrcali tudi v različnih oblikah kooperacijskih povezav.

Pri vzpostavljanju sodelovanj z malimi delovnimi organizacijami in obrtnimi obratovalnicami - po podatkih, ki jih imamo za SRS -

prevladujejo kupoprodajni odnosi, drugih oblik je manj 3). Med kooperacijskimi povezavami je kupoprodajna kooperacijska povezava najenostavnejša, saj vnaša v kontekst sodelovanja - poleg te najenostavnejše povezave - še elemente dolgoročnosti.

IDC bo stopala v kooperacije s kupoprodajnim značajem v začetnih fazah sodelovanja, v kolikor še ne bodo dani elementi za kvalitetnejše povezovanje.

Posebno pozornost pa bo posvetila kvalitetnejšim oblikam sodelovanja, ki jih bo gradila IDC s svojimi partnerji, kot so:

- kooperacije na osnovi poslovno tehničnega sodelovanja,
- kooperacije na osnovi združevanja dela in sredstev za doseg skupno opredeljenih poslovnih ciljev.

V okviru teh oblik sodelovanja bo IDC vgradila tudi elemente, ki bodo dvignili kvaliteto sodelovanja med partnerji na nivo, ki ga zahteva visoka tehnologija in značilnosti informacijskih industrij.

V naslednjem obdobju bo IDC poizkusala aktivno realizirati sodelovanje z drobnim gospodarstvom in izkoristiti možnosti, ki jih daje pozitivno gibanje na tem področju:

- spodbujala bo nastajanje enot drobnega gospodarstva, izhajajoč iz potreb proizvodnega programa in tržnih potreb;
- nudila konzultantske storitve pri organiziranju teh enot;
- oblikovala sodelovanje z že ustanovljenimi DO in obratovalnicami;
- sodelovala pri snovanju in sprejemanju stimulativnih družbeno ekonomskih ukrepov za delovanje enot drobnega gospodarstva na področju informativnih tehnologij.

V odnose s partnerji bo IDC vnašala elemente:

- dolgoročnosti sodelovanja ob gospodarski samostojnosti obeh partnerjev,
- materialno odgovornost za sprejete obveze pri realizaciji skupnega programa,
- dostop do solanj in informacij o tehnološkem razvoju,
- vlaganja v skupne projekte,

3) To zrcali tudi tehnološko strukturo slovenskega gospodarstva, ki je v veliki meri vezano na klasične tehnologije "drugega vala".

- kreditiranja,
- mobilnosti kadrov - na osnovi dogovora,
- vključevanja v skupen plan,
- skupnega tržnega nastopa na domačem in tujih trgih in
- najema opreme ob ugodnejših pogojih.

Izhajajoč iz dosedaj opredeljenih stališč o pomenu in koristih, ki jih prinašajo kooperacije, ne bi smeli ovirati nobenega področja poslovne aktivnosti DO pri odpiranju v kooperacijski prostor.

Naše prizadevanje pri iskanju kooperacijskih povezav na področju SFRJ in SRS morajo biti usmerjene na:

- proizvodno sodelovanje (aparturna in strojna oprema),
- tržno sodelovanje,
- servis,
- sodelovanje na področju razvoja.

Za iskanje kooperacijskih povezav, izbor kooperantov in sklepanje donosnih in učinkovitih kooperacijskih dogovorov ter realizacijo kooperacij je potrebno sistematično delo in aparat, ki bo omogočil kvalitetno načrtovanje in izvajanje kooperacij.

3.1. NAČRTOVANJE KOOPERACIJ

V vseh okoljih delovne organizacije, kjer se oblikujejo odločitve o poslovni politiki in izvedbi posameznih delov poslovnega procesa, se mora kot alternativa upoštevati tudi realizacija le-teh izven lastne delovne organizacije. Pri tem mora biti cenovno opredeljeno strateško jedro proizvodnega programa, ki ga mora delovna organizacija realizirati le v lastni hiši.

Iz vsakoletnih planskih opredelitev mora biti jasno, katere dele proizvodnega programa bo delovna organizacija zaupala kooperantom.

Osnove za odločanje, za katere produkte ali storitve je potrebno poiskati izvajalce izven lastne hiše, pa morajo biti:

- natančne kalkulacije lastne cene,
- informiranost o kooperantski ponudbi,
- pravočasne identifikacije ozkih grl v realizaciji proizvodnega programa,
- primernost realizacije določenega sklopa ali produkta v drugačnem tehnološkem okolju.

3.2. IZBOR KOOPERANTOV IN OBLIKOVANJE KOOPERACIJ

Izbor primerne delovne organizacije, s katero se sklene kooperacijski dogovor, mora potekati v skladu s kriteriji, kot so:

- ponujene cene za produkt ali storitev,
- zagotovljena kvaliteta,
- garancija kooperanta, da bo dobavljal produkt ali opravil storitev v dogovorjenem roku.

Osnove za odločitev morajo biti aдекватne in kvalitetne informacije o kooperantskem trgu.

V samem dogovoru o kooperaciji je mogoče predvideti več faz realizacije in tudi razvoj medsebojnih odnosov na višji nivo.

Oblikovanje kooperacijskih povezav je trajen proces, v katerem se odraža inovativna moč obeh partnerjev. V kolikor sta dva partnerja dovolj poslovno zrela in sposobna skozi sodelovanje realizirati zniževanje stroškov, večanje dohodka ter inovirati in realizirati nove poslovne povezave ter program sodelovanja, so dolgoročni cilji kooperacije doseženi.

3.3. IZVAJANJE KOOPERACIJ

Ce iz opredeljevanja vsebine dela na področju kooperacij izločimo najpreprostejšo obliko poslovnih povezav - kupoprodajne odnose - se moramo zavedati, da je za uspešno usmerjanje kooperacijskih povezav potreben kontinuiran razvojni pristop. Razumeti je potrebno, da je v času, ko je dogovor o kooperaciji v veljavi, kooperantska delovna organizacija v nekem smislu tudi del matične delovne organizacije.

Za uspešno izvajanje kooperacij morajo biti v splošnem izpolnjeni naslednji pogoji:

- oblike kooperacije (poslovno-ekonomski, organizacijski, programski vidik), pravice in dolžnosti partnerjev morajo biti točno določene in pismeno dogovorjene,
- kooperacijsko sodelovanje mora biti za oba partnerja koristno,
- kooperacija ne sme biti tog odnos med obema partnerjema, ampak mora biti sodelovanje smotrno in dinamično,
- določiti je potrebno merila za načrtovanje, organiziranje, spremljanje in analiziranje efektov kooperacije,
- kooperacija mora imeti jasno oblikovan cilj,
- kooperacija zahteva partnerski odnos in medsebojno zaupanje, ustvariti je potrebno organizacijski sistem, ki bo partnerjem nudil potrebne informacije in zagotovil kontrolo sodelovanja.

Za izvajanje kooperacij na tako kompleksnem poslovnem področju na kakršnem deluje IDC je potrebno kooperacijskemu delu dati tudi kompleksnejšo organizacijsko formo.

Obvladovanje hitro se spreminjajočih potreb po kooperacijskih povezavah v IDC in iskanju ter obvladovanju dinamičnih zunanjih partnerjev zahteva tudi ustrezno organiziranost, ki bo lahko zagotovila:

- vključevanje kooperantov v vse faze poslovnega procesa v IDC,
- sklepanje pogodb,
- spremljanje in analiziranje poslovnih povezav s kooperanti,
- spremljanje poslovanja kooperantov,
- vodenje obračunov vseh transakcij s kooperanti,
- permanentno dogovarjanje odnosov s kooperanti,
- obvladovanje stalnih povezav s kooperanti,
- oblikovanje pregleda potencialnih kooperantov.

Zavedati se torej moramo, da lahko delovna organizacija s sodelovanjem z zunanjimi partnerji v veliki meri izboljša rentabilnost svojih produktov in storitev, brez bistvenega povečanja lastnega vložka in izboljša svojo tržno pozicijo, doma in na tujem. Toda kooperacije je potrebno snovati in izvajati sistematično in ob sodelovanju in konsensu vseh, ki k tem ciljem lahko kaj bistvenega prispevajo - in to od načrtovanja pa do izvajanja dogovorjenih nalog.

4. LITERATURA

- /1/ dr. B. Deželak: Politika in organiziranje marketinga
- /2/ Sodelovanje večjih organizacij združenega dela z drobnim gospodarstvom - študije ECM (Godina, Miović, Živec)
- /3/ Kooperacije v drobnem gospodarstvu - GZS
- /4/ Integracije v gospodarstvu - DE - skupina avtorjev
- /5/ J. Jerovšek: Delovne organizacije, veliki sistemi in gospodarski razvoj
- /6/ A. Toffler: Previews and Premises - 1984
- /7/ Stavovi akcione konferencije komunistov o idejno-političkim zadacima o brzem razvoju male privrede - 1987