

**UNIVERZITET ZA POSLOVNI INŽENJERING I MENADŽMENT BANJA LUKA**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski rad**

**INTERNACIONALIZACIJA KLASTERA U FUNKCIJI  
INTERNACIONALIZACIJE MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA**

**Mentor: prof. dr Ilija Džombić**

**BANJA LUKA, OKTOBAR 2015.**

**MARIJA PETKOVIĆ**

## **SAŽETAK**

Sva svoja radna iskustva mala i srednja preduzeća na teritoriji Republike Srpske sticali su na domaćem tržištu, koje se generalno može okarakterisati kao vrlo neuređeno tržište.

Među samim preduzetnicima, zbog osuđenosti na rad na malom tržišnom prostoru vlada nezdravo rivalstvo, nepovjerenje i nepodozrenje. Preplitanje u potrazi za poslom u uslovima neloyalne konkurencije udaljilo je preduzetnike koji imaju sve uslove da budu kooperanti i da kao mali grozd preduzeća lakše egzistiraju na domaćem tržištu.

Djelujući zajedno, kao grupa, preduzeća mogu povećati zaradu pojedinačnih preduzeća, smanjuju se i transakcioni troškovi, zajedničkim snagama izlaze na inostrana tržišta i na taj način povećavaju kako svoje konkurentske prednosti tako i konkurentske prednosti regiona u kom se nalaze. Svrha udruživanja preduzeća u klaster jeste ostvarivanje zajedničkih ciljeva.

Klaster je oaza slobodnog udruživanja, oaza u kojoj možete da se udružujete i povezujete birajući sardnike pos vim liku. Klaster, kao organizacioni oblik i u formalnom smislu ne poznaje granice.

Zašto je bitna internacionalizacija klastera? Iza granica našeg tržišnog prostora je prostor neograničenih poslovnih mogućnosti. Ono na šta treba fokusirati energiju i aktivnosti jeste odlazak na to tržište. Povezivanje preduzeća u Klaterusa preduzećima istih ili srodnih djelatnosti u inostranstvu je internacionalizacija klastera.

Dalje u tekstu, na primjeru će biti obrađena tema internacionalizacije jednog od klastera iz Banja Luke sa firmom iz inostranstva

Ključne riječi: mala i srednja preduzeća, ekonomski razvoj, konkurentnost, internacionalizacija.

## **SUMMARY**

In Republika Srpska, all small and medium companies have acquired their working experience on local market, which can be described as “out of order”.

Because of working on small market, unhealthy rivalry and distrust can be found between all those companies. In search for job, companies are very often bumping each on other. In these conditions companies are not opened for cooperation, even if they have capacity to work together and as a small group easier coexist on local market.

Working together as a group, companies can increase their earnings, reduce costs and together reach foreign market. This way companies are increasing their competitiveness and competitiveness of their whole region.

Cluster is group opened for every company, where they can join and connect with other companies with similar activities. Cluster formally do not know for bounders.

Why is cluster internationalisation important? Beyond our local market exist foreign market, with whole new opportunities. Cluster's focus point should be reaching that market. Merging companies in cluster with similar foreign companies is called cluster internationalization.

Further in text, will be presented an example of merging one cluster out of Banja Luka with one foreign company.

Key words: small and medium companies, economic development, internationalisation

## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. MALA I SREDNJA PREDUZEĆA.....	2
2.1.Osnovne dimenzije malih i srednjih preduzeća.....	3
2.2.Životni ciklus malih i srednjih preduzeća.....	6
2.2.1.Adidžesov model životnog ciklusa preduzeća.....	6
2.2.2.Grejnerov model rasta.....	9
2.2.3.Čerčilov i Luisov model rasta.....	11
2.3.Značaj malih i srednjih preduzeća.....	12
2.4.Poteškoće u poslovanju malih i srednjih oreduzeća.....	12
2.5.Prednosti malih i srednjih preduzeća u odnosu na velika preduzeća.....	14
3. KLASTERI.....	15
3.1.Razvoj preduzeća pojedinačno ili u roju.....	15
3.2.Šta su klasteri.....	16
3.3.Karakteristike i ciljevi osnivanja klastera.....	20
3.4.Kako klasteri funkcionišu.....	23
3.5.Aktivnosti preduzeća u klasteru.....	25
3.6.Drvo-Klaster Banja Luka.....	26
3.7.Opšti i posebni ciljevi Drvo-Klastera Banja Luka.....	28
4. INTERNACIONALIZACIJA KLASTERA.....	29
4.1.Potreba i značaj rada klastera i internacionalizacije klastera.....	29
4.2.Uloga i značaj članova u radu klastera i u internacionalizaciji klastera.....	30
4.3.Uloga upravljačkih struktura klastera u radu klastera i u internacionalizaciji klastera.....	31
4.4.Uloga lokalne i republičke zajednice kroz razvojne agencije u podršci razvoju klastera i internacionalizaciji klastera.....	31
4.5.Modeli povezivanja u RS i u internacionalizaciji klastera.....	32
5. PRIMJER INTERNACIONALIZACIJE DRVO-KLASTER BANJA LUKA...	33
6. ZAKLJUČAK.....	35

## SADRŽAJ SLIKA

Slika 3.1. Porterov model "dijamanta" konkurentskih prednosti.....	19
--	----

Slika 3.2. Preduslovi i mogućnosti za formiranje klastera.....	23
--	----

## **SADRŽAJ TABELA**

Tabela 2.1. Adidžesov model životnog ciklusa preduzeća.....	6
---	---

## 1. UVOD

Mala i srednja preduzeća su motor ekonomskog razvoja. Promovišu privatnu svojinu i preduzetničke aktivnosti. Po mišljenju mnogih eksperata i ekonomista MSP su sinonim za privatni sektor i u figurativnom smislu za preduzetništvo. Njihova komparativna prednost je u tome što su fleksibilnija, mogu brzo da se adaptiraju na promjene i da zadovolje zahtjeve tržišta.

Njihova uloga je posebno značajna u zemljama u tranziciji koje se suočavaju sa problemima visoke nezaposlenosti, niskog stepena privredne aktivnosti, nedovoljne konkurentnosti i nedostatka investicija.

Preduzetnicima u našoj zemlji, nedostaju izvori finansiranja za razvoj, obrtni kapital, obim proizvodnje koji će omogućiti optimalno iskorištenje kapaciteta, mogućnost fleksibilne specijalizacije, mogućnost izlaska na tržišta van naše zemlje, dobro obučeni i osposobljeni stručnjaci kao i povjerenje i povezanost na lokalnom nivou.

MSP u Republici Srpskoj ukoliko žele da razviju svoje poslovanje na domaćem tržištu ali i da krenu sa nastupom na stranim tržištima kao imperativ moraju imati poslovno udruživanje kroz organizovanje klastera. Samo na taj način MSP će biti sposobna da odgovore zahtjevima tržišta kako na domaćem tako i na stranom tržištu.

Klasteri se odnose na oblik saradnje koja utiče na produktivnost, na nivou između sofisticiranih preduzeća i ukupne poslovne klime. Oni su geografske aglomeracije preduzeća, dobavljača i ostalih institucija u proizvodnji neke robe i usluge, povezanih ekstremalijama različitog oblika. Klasteri su najčešće koncentrisani u nekoj regiji ili gradu. Podstiču razvoj specijalizovanih proizvoda, usluga, znanja, vještina, infrastrukture i rast konkurentnosti. Razvoj klastera je najefikasniji put za podizanje ekonomije regiona na viši nivo.

Korak dalje u razvoju i unapređenju poslovanja klastera je odlazak na ino tržište. To je moguće uraditi razvijajući koncept klasterizacije ali klasterizacije bez opštinskih i regionalnih granica. To mora biti posao u kojem je jedini cilj "proizvod", kvalitetan i, vani, konkurentan.

Internacionalizacija klastera jeste povezivanje preduzeća u klasteru sa preduzećima istih i srodnih djelatnosti u inostranstvu sa preduzećima u inostranstvu čija djelatnost doprinosi boljem obavljanju djelatnosti preduzeća u klasteru te povezivanje klastera sa srodnim organizacijama, institucijama lokalnog nivoa, regionalnog i državnog ranga izvan granica BiH radi unapređenja djelatnosti klastera i poslovanja preduzeća u klasteru.

## 2. MALA I SREDNJA PREDUZEĆA

U literaturi postoji nekoliko definicija malih i srednjih preduzeća. Prije donošenja zajedničke definicije na nivou Evropske Unije, postojalo je nekoliko različitih definicija malih i srednjih preduzeća. Tako su u Velikoj Britaniji mala preduzeća bila definisana kao subjekti koji imaju do 200 zaposlenih, u Francuskoj se broj zaposlenih u malim preduzećima kretao od 6 do 50 radnika, a u srednjim od 51 do 500 zaposlenih.

Prema definiciji Evropske komisije mala i srednja preduzeća su ona koja imaju manje od 250 zaposlenih radnika, godišnji promet do 50 miliona evra ili ukupnu bilansnu aktivu manju od 43 miliona evra.<sup>1</sup>

Kriterijumi za podjelu preduzeća prema veličini u Evropskoj Uniji su na mikro, mala i srednja preduzeća.

Mikro preduzeća su privredna društva koja zapošljavaju do 10 radnika, sa godišnjim prometom (obrtom) manjim od 2 miliona evra i bilansnom aktivom manjom od 2 miliona evra.

Mala preduzeća su privredna društva koja zapošljavaju do 50 radnika, sa godišnjim prometom (obrtom) manjim od 10 miliona evra i bilansnom aktivom manjom od 10 miliona evra.

Srednja preduzeća su privredna društva koja imaju manje od 250 zaposlenih, godišnji promet (obrt) manji od 50 miliona evra i bilansnu aktivu manju od 43 miliona evra.

Osim definicije Evropske Komisije, koju su prihvatile i mnoge zemlje koje nisu članice Evropske Unije, postoje i definicije malih i srednjih preduzeća donesene od strane pojedinih evropskih zemalja. Prema OECD definiciji mala i srednja preduzeća imaju manje od 500 zaposlenih, mada se svakoj zemlji ostavi prostor da se ovaj broj smanji ili poveća.

Struktura preduzeća u Republici Srpskoj je na mikro preduzeća (koja imaju od 1-4 zaposlena), vrlo mala preduzeća (koja imaju od 5-19 zaposlenih) mala preduzeća (koja zapošljavaju od 22-99 radnika) i srednja preduzeća (koja imaju od 99-500 zaposlenih).

---

<sup>1</sup> Novaković, Vladimir, Stošković, Maja i Nikolić, Miroljub. 2011. Mala privreda i preduzetništvo. Beograd: AGM Knjiga d.o.o. Beograd, str. 10

## 2.1.Osnovne dimenzije malih i srednjih preduzeća

Pod osnovnim dimenzijama malih i srednjih preduzeća najčešće se podrazumijevaju sledeće:<sup>2</sup>

- Veličina – u smislu da manja preduzeća imaju veću mogućnost za specijalizaciju i uspješnija su u realizaciji strategije fokusiranja na određene tržišne niše. Međutim, manja preduzeća raspolažu manjim/ograničenim resursima (manji iznos uloženog kapitala i manji broj zaposlenih). Jedan od najvećih problema malih i srednjih preduzeća vezan je upravo za nedostatak potrebnog kapitala, što sa svoje strane limitira mogućnosti za dalji rast i razvoj.
- Mali broj zaposlenih – usljed čega je vlasnik ujedno i menadžer preduzeća što sa jedne strane obezbeđuje stabilnost i dugoročnu orjentisanost u poslovanju, visok stepen posvećenosti i identifikacije sa preduzećem i odsustvo pritiska za ostvarenjem kratkoročnog uspjeha. Sa druge strane ovo indukuje razmišljanje koje je statičko i ograničeno znanjem i iskustvom vlasnika, poslovanje u uslovima kada vlasnik ne posjeduje znanja, sposobnost i iskustva neophodna za pojavu konflikata između vlasničkih interesa i interesa menadžera. Mnogi problem i uzroci krize kod ovih preduzeća upravo leže u limitiranim znanjima, vještinama i sposobnostima samih vlasnika = menadžera.
- Razvijanje bliskog odnosa sa potrošačima i poslovnim partnerima – čime se kreira stabilna baza za dalje poslovanje preduzeća, otvaraju mogućnosti da se kroz stabilnu poslovnu saradnju obezbijede brojne pogodnosti kao i sklapaju partnerstva. Isto tako, tu može da leži i opasnost, pošto se fokusiranjem na postojeće poslove mogu propustiti šanse iz okruženja.
- Jednostavna, često neformalna organizaciona struktura – koja je fleksibilna i adaptibilna, sa mogućnošću brzog reagovanja na prijetnje i izazove iz okruženja i promjene u zahtjevima potrošača, brzog i jednostavnog donošenja odluka i međufunkcionalne komunikacije i saradnje između zaposlenih u preduzeću. Ovakva struktura, međutim, često nije adekvatna za obavljanje složenijih poslovnih poduhvata i donošenja i realizaciju planova u domenu internacionalizacije poslovanja.

---

<sup>2</sup> Eric D.,Dejan,Beraha A.,Isidora,Đurićin O.,Sonja, Kecman Đ.,Nataša i Jakšić B.,Božana.2012.Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji.Beograd:Institut ekonomskih nauka i Privredna komora Srbije, str.17



Pored navedenih karakteristika u kontekstu doprinosa MSP privrednom rastu i razvoju nacionalnih ekonomija često se ističu i sledeće njihove dimenzije:<sup>3</sup>

- U poređenju sa velikim preduzećima, MSP su više radno intenzivna i utiču na smanjivanje nejednakosti u distribuciji dohotka. Ova preduzeća imaju značajnu ulogu u generisanju zaposlenosti i posljedično smanjenju siromaštva, posebno kreiranjem radnih mjesta za osobe iz siromašnijih slojeva društva i žene sa manjim brojem alternativnih prihoda.
- U zemljama u razvoju MSP doprinose efikasnijoj alokaciji resursa tako što primenjuju radno intenzivne proizvodne metode čime obezbeđuju uspostavljanje ravnoteže između veće raspoloživosti radne snage i oskudacije kapitala.
- MSP podržavaju kreiranje sistemskih proizvodnih kapaciteta apsorbujući proizvodne resurse na svim nivoima u privredi i doprinoseći stvaranju dinamičnih i elastičnih proizvodnih sistema u kojima su mala i velika preduzeća međusobno povezana. U poređenju sa velikim preduzećima MSP su geografski ravnomjernije locirana čime doprinose razvoju i difuziji preduzetničkih ideja: vještina i smanjenju ekonomske razlike između urbanih i ruralnih područja.

Visoke stope gašenja su, takođe, jedna od bitnih odlika MSP. Neizvjesnot opstanka je cijena koju ova preduzeća plaćaju zbog svoje orjentisanosti ka inovativnim i rizičnim poslovnim poduhvatima i brzog i dinamičnog rasta. U uslovima visokog stepena specijalizacije i nedovoljne diverzifikacije poslovnih aktivnosti, nedostatak preduzetničkih vještina, znanja i iskustva, strategija fokusiranja na pogrešnu tržišnu nišu ili nedostupnost adekvatnih izvora finansiranja vodi gašenju preduzeća.

MSP karakteriše i neujednačenost distribucije u različitim industrijskim grana, pa je tako najveći broj ovih preduzeća prisutan u radnointenzivnim i uslužnim djelatnostima, odnosno u sferama trgovine, nekretnina, izdavanja i poslovnih aktivnosti.

MSP su u uslovima krize mnogo osjetljivija i ranjivija u odnosu na velika preduzeća. Kada je privreda u recesiji problem MSP, među kojima se posebno ističe nedostatak kapitala, se dodatno produbljuju a pojavljuju se i novi i to prije svega u domenu domenu tražnje za proizvodima i uslugama. Ranjivost MSP u uslovima krize objašnjava se sledećim njihovim karakteristikama:<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Erić D.,Dejan,Beraha A.,Isidora,Đuričin O.,Sonja, Kecman Đ.,Nataša i Jakšić B.,Božana.2012.Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji.Beograd:Institut ekonomskih nauka i Privredna komora Srbije, str.17

<sup>4</sup> Erić D.,Dejan,Beraha A.,Isidora,Đuričin O.,Sonja, Kecman Đ.,Nataša i Jakšić B.,Božana.2012.Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji.Beograd:Institut ekonomskih nauka i Privredna komora Srbije, str.19

- MSP mnogo teže od velikih preduzeća sprovode pojedine aktivnosti restrukturiranja ili downsizing-a iz razloga što su ovakva preduzeća već mala,
- nizak stepen diverzifikacije poslovnih aktivnosti,
- slaba finansijska struktura,
- nizak ili nikakav kreditni rejting,
- zavisnost od kredita, kao osnovnog eksternog izvora finansiranja i
- dostupnost manjeg broja alternativnih izvora finansiranja.

Teškoće prilikom obezbjeđivanja finansijskih sredstava, odnosno ograničen pristup povoljnim izvorima finansiranja, predstavlja možda najvažniju karakteristiku MSP. Mogućnost pribavljanja kapitala je možda ključna determinantna opstanka, rasta i razvoja ovih preduzeća. Oslanjanje prevashodno na sopstvena sredstva je problematično usljed njihove ograničenosti i nemogućnosti da zadovolje rastuće potrebe preduzeća za kapitalom, naročito u kasnijim fazama životnog ciklusa, pozajmljena sredstva iz različitih izvora su mnogo manje dostupna MSP nego velikim poslovnim sistemima. Kao najčešće prepreke korišćenju bankarskih kredita izdvajaju se: nedostatak odgovarajućih sredstava obezbjeđenja kredita, nepostojanje dokumentacije o poslovnim poduhvatima i preduzeću, odsustvo znanja da se projekat na odgovarajući način predstavi kreditorima, orijentacija kreditora na finansiranje velikih preduzeća i, posljedično, nepostojanje metodologije za ocjenu malih projekata što čini postupak ocjenjivanja skupim, posebno u odnosu na male, pojedinačne iznose kredita. Obezbeđivanje potrebnih sredstava posredstvom privatnih investicionih fondova, fondova rizičnog kapitala (venture capital) i poslovnih anđela, uglavnom je rezervisano samo za inovativna MSP sa visokim potencijalom rasta. U uslovima pomenutih ograničenja u izvorima finansiranja, od izuzetne je važnosti da MSP budu upoznata sa svim dostupnim alternativama kao i njihovim pojedinačnim prednostima i nedostacima.

## 2.2. Životni ciklus preduzeća malih i srednjih preduzeća

### 2.2.1. Adidžesov model životnog ciklusa preduzeća<sup>5</sup>

Profesor Isak Adidžes razvio je model životnog ciklusa organizacije koji se sastoji od pet faza rasta i pet faza opadanja. Razlike u organizaciji između prve i pete faze rasta su drastične.

Tabela 2.1. Adidžesov model životnog ciklusa preduzeća

FAZE RASTA	FAZE STARENJA
Udvaranje	Stalna organizacija
Doba povoja	Aristokratija
Go-Go	Rana birokratija
Adolescencija	Birokratija
Top forma	Smrt organizacije

Svaka organizacija prolazi kroz sledeće faze:

**Udvaranje** je prva faza životnog ciklusa organizacije. U ovoj fazi organizacija još uvijek nije rođena. Ona postoji samo kao ideja kod osnivača. U ovoj fazi osnivač puno priča o svojoj ideji, kako samom sebi tako i drugima. On zapravo "prodaje pričū" drugima o svom budućem poslovanja, a takođe i testira svoje ideje na drugima. I pored velike priče o svojoj ideji djelovanje je svedeno na minimum. Ova faza je praćena preuzimanjem rizika, riješenosti osnivaća da otpoćne sa poslovanjem. Izmeću rizika i riješenosti postoji direktna korelacija – što je rizik veći i riješenost mora da bude veća. Organizacija se rađa kada je osnivaćeva ideja uspješnos prošla test realnosti, kada se uće u rizik. Pored riješenosti osnivaća motivacioni faktori koji pokreću i održavaju osnivaćevu ideju su veoma bitni. Naravno da novac, odnosno period povraćaja investicije, nije dovoljan faktor. Osnovać mora da bude emotivno riješen, mora da bude opsjednut svojom idejom. Cilj osnivaća mora da bude zadovoljene potreba tržišta, stvaranje

<sup>5</sup> Avlijaš, Radoslav. 2008. Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 157

dodatne vrijednosti. Kada se rizici dovoljno nagomilaju i postanu veliki organizacija prelazi u sledeću fazu.

**Doba povoja** je vrijeme kada dolazi do pravih iskušenja. Fokus se pomjera od ideje do kreiranja rezultata prikazanih u vidu prodaje i sve veće prodaje. Pravi se zaokret, gdje se sve prazne priče zanemaruju dok se cjelokupna pažnja orjentiše na akciju, tj. na rad. Kada se kompanija rodi, organizaciji je potreban osnivač, koji ima liderske osobine, a ne nekakav sanjar. Rizik je veliki, te je zbog toga i rad osnivača naporan. Osnivač mora da istraje. Većina poslova zahtjeva jake proizvođače, te je ova uloga u tom period najizraženija. Prevelika orjentisanost na proizvodnju, uz zanemarivanje ostalih uloga, može od menadžera da stvori usamljenog jahača. U ovom stadijumu organizacija je neformalna, nema napisanih politika, procedura i pravila. Zapošljavanje se obavlja kada se za to ukaže potreba, nema planiranja potrebnih ljudskih resursa. Osnivač ne delegira ovlašćenja na zaposlene. Usredsređen je na kratkoročne, a ne na dugoročne ciljeve. U ovoj fazi počinju se pojavljivati prve stvarne finansijske posljedice njenog življenja (registracija, poslovni prostor, plate...). Da bi organizacije u ovom dobu opstale potrebne su dve stvari: potrebna je gotovina, odnosno obrtni kapital i osnivačeva riješenost. Potrebna gotovina se ostvaruje kroz realističan poslovni plan i nedeljno praćenje tokova novca. Greške koje se prave, odnose se na uzimanje kratkoročnih kredita radi finansiranja investicija i prodaje proizvoda po diskontnim cijenama. Kada se protok novca stabilizuje i stekne jedan krug redovnih klijenata može se govoriti o prelasku u sledeću fazu životnog ciklusa organizacije.

**Go-go** organizacije, a i sami njeni vlasnici, postaju arogantni. Prodaja raste brzim tempom, te sve izgleda idealno, bez problema, sa mnogo mogućnosti. U ovom periodu organizacija ima reaktivnu prodajnu strategiju, koja je okrenuta ka tržištu. Ali to nije prava marketinga orijentacija, već usmjerenost na proizvod-prodati više znači bolje. Ovaj brzi rast generiše raštrkanost kompanije. I dalje nema kadrova koji rade samo svoj posao, nego rade ono što moraju, tako da organizacije u ovom periodu nemaju vremena za obacivanje nesposobnih kadrova. Najznačajnije uloge ju ovom periodu su uloge proizvođača i preduzetnika. U ovoj fazi i organizacijama i menadžmentu nedostaje usmjerenosti, što može da implicira bankrot preduzeća. Da do ovoga ne bi došlo potrebno je da se kreira poslovna politika, barem onoga što ne treba raditi. Odgovornosti i obaveze se preklapaju. Organizacijom upravljaju mogućnosti a ne one njima. Sve ima prioritarnu važnost, po dolasku do konfuzije oko prioriteta. Zbog svega toga neophodna su pravila, procedure i poslovna politika, odnosno razvijanje administrativne uloge menadžera. Njihovo uvođenje obezbjeđuje stabilnost u funkcionisanju. A takođe i prelazak u sledeću fazu. Ako se ne uspostavi odgovarajuća politika, procedure i pravila mogu dovesti do smrti preduzeća, što zovemo osnivačka zamka. Vlasnik želi da delegira autoritet, ali ad se i dalje kontroliše donošenje odluka. ovakav menadžment po intuiciji mora da se zamijeni profesionalnim menadžmentom kako bi korak ka sledećoj fazi bio sve bliži. Prelaz u sledeću fazu praćen je uvijek većom krizom koja obezbjeđuje da se osnivač probudi iz zimskog sna.

**Adolescencija** je faza životnog ciklusa u kojoj dolazi do ponovnog rađanja preduzeća. U ovoj fazi dolazi do delegiranja autoriteta, promjene u stilu rukovođenja i promjene ciljeva. Do delegiranja odgovornosti dolazi se iz prostog razloga što osnivač nije u mogućnosti da sam vodi preduzeće, on ne može više da se za sve pita. Zbog toga prenosi ovlašćenja na svoje zaposlene. Od radnika se traži visoka specijalizacija. Ali delegiranje ide teško. Osnivač od krize do krize uči kako da na najefikasniji način izvrši delegiranje. Dolazi i do promjene u rukovođenju gdje profesionalni menadžeri zamjenjuju preduzetnike. Traži se osoba spolja koja profesionalno obavlja menadžerske poslove. Ovaj proces je težak, jer osnivač traži nekoga ko liči na njega, ali koji će raditi nešto novo. Preduzeću je potreban administrator, koji će izvršiti adekvatne promjene. Osjeća se inercija prema promjenama, kako kod postojećih zaposlenih tako i kod osnivača. Dolazi do promjene ciljeva. Osnivači gledaju da ostave profit povećanjem prodaje, dok profesionalni menadžeri smatraju da je potrebno prestrukturirati organizaciju da bi se smanjili troškovi i na taj način povećao profit. Dolazi do konflikata između: starosjedioca i pridošlica, osnivača i profesionalnog menadžera, osnivača i preduzeća, zajedničkih i individualnih ciljeva. Odlazak preduzimljivih pojedinaca može da izazove prerano starenje organizacije. Ako administrativna sistematizacija uspije i rukovođenje se institucionalizuje, organizacija ulazi u sledeću fazu životnog ciklusa.

**Top formu** karakteriše sledeće: funkcionalni sistem i organizaciona struktura, orjentisanost ka rezultatima zadovoljenjem potreba kupaca, organizacija definiše planove koje slijedi, organizacija postaje sve bolji, ona može da postiže porast i prodaje i profita. Top forma ne znači da ste stigli do kraja, jer to nije određište već proces koji može još da raste. Akcenat je na timskom radu koji dozvoljava da se steknu nove ideje i pokrenu nove organizacione jedinice.

**Stabilna organizacija** karakteriše organizaciju koja postepeno počinje da stari. Starenje se ogleda u tome što se izdvajanja za IR smanjuju, kao i budžet za istraživanje tržišta, a sve u cilju povećanja profitabilnosti. Zbog toga ljudi iz finansijskog sektora postaju važniji od ljudi iz drugih sektora. Karakteristike ove faze su: ne očekuje se visoka stopa rasta i osvajanje novih tržišta, akcenat se stavlja na ono što je postignuto u prošlosti, a ne na buduće vizije, nagrađuju se oni pojedinci koji su poslušni, sumnja se u svaku promjenu. U ovoj fazi najviše nedostaje proaktivno djelovanje i energična preduzimljivost.

**Aristokratija** se može opisati sledećim karakteristikama: puno novca se troši na kontrolu i nagrade, dosta se vodi računa o fizičkom izgledu i načinu oblačenja, naglasak je na tome kako se radi a ne zašto i šta se radi, stanje u kompaniji je redovno ali pod znacima navoda, inovacija je malo i promjene se izbjegavaju, preduzeće raspolaže velikom količinom keša tako da su laka meta za nove investitore. Fokus kontrole od stadijuma stabilnosti, pa nadalje, sve je više u rukama spoljnih konsultanata. Pribjegava se podizanju cijena i kupovini novih kompanija. Kada cijene više ne mogu da se podignu i kada kupovina drugih kompanija ne pomaže preduzeće ulazi u sledeću fazus tarenja.

**Ranu birokratiju** ukratko karakteriše to da se zna ko je izazvao određeni problem, a ne šta treba učiniti da bi se taj konkretni problem riješio. Zbog toga je mnogo sukoba, prebacivanja lopte na drugu polovinu i mučno zabijanje noža u leđa. Ti sukobi impliciraju da se pažnja skrene i fokusira na borbu, a kupac je samo gnjavator koji smeta. Nastaje menadžerska paranoja, gdje menadžeri počinju jedan protiv drugog da se bore. Iz organizacije odlazi jedan po jedan menadžer, a ostaju samo menadžeri administratori. Pretjeran broj ovakvih menadžera pravi potpunu birokratiju.

**Birokratska organizacija** ima mnogo sistema i procedura, a funkcionalnost je slabašna, znaju se sva pravila ali ne znaju zašto postoje. Organizacija se izoluje od svoje sredine i orjentiše se samo na sebe. Kontrola je loša, a klijenti da bi uopšte mogli da dodju do prave osobe potrebno je da prođu mnogo krivina i uspona. Odjeljena međusobno ne sarađuju, tako da je klijent u takvom haosu izgubljen.

**Smrt organizacije** nastaje kada više niko nije zainteresovan da ona preživi. Ona može nestati i prije birokratizacije ukoliko nema političke podrške. Ostali su samo neinformisani, pridošlice i slabići. U stadijumu birokratije smrt se odlaže, jer više ne postoji obaveza prema klijentima, već samo interes koji će održati organizaciju u životu iz nekog političkog razloga.

### 2.2.2. Grejnerov model rasta<sup>6</sup>

Jedan od široko prihvaćenih modela rasta je Grejnerov model. Ovaj model sastoji se od pet faza. Svaka od ovih faza ima poseban stil menadžmenta, suočava se sa datim problemima menadžemnta i karakteriše krizom prije nego što biznis bude mogao da krene naprijed. Ono što je ovde karakteristično jeste da se rast odnosi na granu, tj. djelatnost, u kojoj preduzeće posluje. U granama koje brzo rastu, ove faze su veoma kratke i obrnuto.

Svakom fazom dominira određeni stil menadžemnta pomoću koga se postiže rast. Revolucionarni period obuhvataju vrijeme kada menadžemnt nailazi na krize koje treba da prevaziđe. Prve tri faze odnose se samo na manje firme.

**Rast kroz kreativnost** je prva faza u ovom modelu. Lider zanemaruje menadžerske aktivnosti i njegov fokus je na razvoju proizvoda/usluga. Organizaciona struktura je nerzvijena, veoma niska specijalizacija, a visoka centralizacija, takođe je i formalizacija niska jer nema procedura i pravila, komunikacije između lidera i zaposlenih su neformalne u veoma česte, radni elan je na visokom nivou, često se ostaje i duže na poslu, dok su plate umjerene. Lider odluke donosi na osnovu informacija sa tržišta do kojih je lako doći, a ne na osnovu analiza.

---

<sup>6</sup> Avlijaš, Radoslav. 2008. Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 161

Kriza liderstva nastaje jer se broj odluka koje treba donijeti drastično uvećava. Lider ne stiže da donese sve važne odluke, tako da se odluke gomilaju, pošto niko drugi nema nadležnost da donosi odluke sem lidera. Neformalna komunikacija postaje neefikasna, ratse konfuzija u pogledu podjele zadataka i odlučivanja. Lider ima takozvanu psihološku barijeru jer treba da delegira ovlašćenja na njemu podređene. Izlaz iz ove krize je formiranje profesionalnog menadžmenta.

**Rast kroz upravljanje** je druga faza i nju karakteriše: profesionalizacija menadžmenta, izgradnja funkcionalne organizacije, povećanje specijalizacije i formalizacije, razvoj sistema planiranja, informiranja i kontrole, povećanje broja hijerarhijskih nivoa i efikasnosti organizacija, počinju da se primjenjuju strategije širenja proizvoda/tržišta.

Kriza samostalnosti nastaje jer se top menadžeri sve više distanciraju od operativnih problema, oni imaju autoritet ali ne i informacije, dok srednji menadžment ima informacije ali nema autoritet, posao se širi, ali se odluke i dalje donose centralizovano, srednji i niži nivoi traže veću autonomiju. Izlaz iz ove krize je delegiranje autoriteta i izgradnja efikasnog sistema kontrole delegiranih odluka.

**Rast kroz davanje ovlašćenja** ogleda se u izgradnji decentralizovane organizacione strukture, izdvajaju se poluautonomne organizacione jedinice na osnovu proizvoda ili tržišta koje se tretiraju kao profit centri, strateške odluke se i dalje donose na vrhu dok se na srednji menadžment delegiraju odluke operativnog karaktera, sistem nagrađivanja se bazira na profitu, organizacija dobija novi polet i fleksibilnost, potencijal razvoja u ovoj fazi je preduzetnički duh srednjeg nivoa menadžmenta praćenja strateškom kompetencijom vrha organizacije.

U ovoj trećoj fazi nastaje kriza nadzora jer je problem kontrolisati donijete odluke koje su delegirane na niže nivoe. Izlaz iz ove krize je izgradnja složenog i sofisticiranog sistema praćenja kontrole.

**Rast kroz usklađivanje** ogleda se u izgradnji divizionog modela ili potpuno birokratskog modela. Ključnu ulogu igra razvijeni sistem praćenja i kontrole tako da organizacija postaje sve više mehanistička i birokratska.

Kriza birokratije nastaje jer procedure planiranja postaju važnije od rezultata, veliku moć dobijaju birokrate koje su veoma udaljene od poslovanja preduzeća, dok je proces odlučivanja veoma spor, pošto treba da prati sve propisane procedure.

**Rast kroz saradnju** karakteriše organizacioni model koji postaje sve više matrični i timski, horizontalne komunikacije postaju veoma intenzivne, informacioni sistem je veoma razvijen tako da obezbjeđuje kako horizontalni tako i vertikalni protok informacija.

Ovde se preduzeće suočava sa krizom koja se odnosi na nemogućnost rasta u okviru jedne organizacije.

### 2.2.3. Čerčilov i Luisov model rasta<sup>7</sup>

Ovaj model kao i prethodni sastoji se od pet faza rasta. Zapravo, on treba da pokaže vezu između marketing menadžmenta, menadžmenta ljudskim resursima i finansijskog menadžmenta. Ovaj model posmatra problem rasta pomoću dva faktora, starosti organizacije, na jednoj strani i horizontalnoj i vertikalnoj kompleksnosti, disperziji i veličini, na drugoj strani.

**Postojanje.** U ovom periodu cilj je da preduzeće preživi, tj. da nađe potrošače koji su spremni da kupe određeni proizvod i isporuči taj proizvod na vrijeme. Organizacija je jednostavna, planiranje je na veoma niskom nivou, gotovo da i ne postoji, a vlasnik je taj koji obavlja sve poslove.

**Preživljavanje.** Cilj u ovom periodu je da se uspostavi baza potrošača i formira portfolio proizvoda. Preduzeće mora neprestano da dokazuje da posjeduje posao sa kojim može da se održi u životu. Treba konstantno kontrolisati priliv i odliv novca kako bi preduzeće održalo novčani tok. Vlasnik je još uvijek 'bizniš'. Organizacija je i dalje dosta jednostavna, a planiranje se svodi samo, u najboljem slučaju, na planiranje novčanog toka.

**Uspjeh.** Preduzeće je već steklo kod potrošača određeno povjerenje, jer su prodaja, a i broj potrošača, na visokom nivou. Vlasnik više nije 'bizniš' jer je angažovao menadžere za pojedine funkcije, kao što su finansije, marketing. Ovakvo preduzeće ima dve strategijske alternative. Prva alternativa je dezangažovanje koje podrazumijeva da, ako preduzeće može da održi svoju tržišnu nišu ili da se prilagodi okolnostima koje se mijenjaju, može još dugo da ostane takvo. U suprotnom, preduzeće će ili oslabiti ili se vratiti u fazu preživljavanja. Druga strategijska alternativa je rast. Ako vlasnik preduzeća konsoliduje svoju viziju i osigura da se svi resursi usmjeravaju prema rastu, uvodi se strategijsko planiranje da bi se ta vizija ostvarila. Ono što je veoma bitno jeste da poslovanje mora ostati profitabilno.

**Skok.** Ova faza je veoma kritična. Ukoliko vlasnik uspije da zadovolji finansije i menadžment, preduzeće može da postane veoma veliko.

**Zrelost resursa.** Karakteristike ove faze su: da je preduzeće veoma stabilno, da posjeduje profesionalni menadžment i ima dobar interni informacioni sistem koji će obezbjeđivati adekvatne informacije koje su potrebne za proces planiranja i donošenja odluka. Čak i kada se biznis stabilira u ovoj etapi, preduzetnički duh vlasnika treba da gleda unaprijed, što je presudno za razvoj poslovanja.

---

<sup>7</sup> Avlijaš, Radoslav. 2008. Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća. Beograd: Univerzitet Singidunum, str. 163



### **2.3. Značaj malih i srednjih preduzeća**

Sektor malih i srednjih preduzeća pojedinačno posmatrano je najznačajniji segment u privredama gotovo svih zemalja svijeta. Postojanje zdravog i dinamičnog sektora malih i srednjih preduzeća predstavlja stabilan izvor novih radnih mjesta, povećanje zaposlenosti, inovacija, kreiranje blagostanja i poreskih prihoda kroz doprinos smanjenju neformalne i sive ekonomije.

Veličina i fleksibilnost malih i srednjih preduzeća omogućava im da se lakše i brže prilagode promjenama na tržištu. Djelujući lokalno, ova preduzeća uspijevaju da svojim proizvodima i uslugama zadovolje specifične potrebe i zahtjeve potrošača.

Značaj malih i srednjih preduzeća za lokalne zajednice ogleda se u kreiranju mogućnosti za zapošljavanje prije svega niskokvalifikovanih radnika, žena i mladih koji inače imaju dominantan udio u strukturi ukupne nezaposlenosti. Mala i srednja preduzeća ostvaruju značajnu ulogu na lokalnom ali još izraženiju na nacionalnom nivou. Ova preduzeća doprinose privrednom razvoju i smanjenju siromaštva u nacionalnim ekonomijama i značajan su faktor u globalnom poslovanju. Posebno je važna njihova uloga u odnosima sa velikim preduzećima.

Naime, kao partneri učesnici u lancima stvaranja vrijednosti, mala i srednja preduzeća nude proizvode i usluge i mogućnosti za stvaranje novih baza potrošača koje korišćenjem tradicionalnih kanala distribucije velikim preduzećima nisu dostupne. Uključivanjem malih i srednjih preduzeća u lance snadbjevanja velikih poslovnih sistema je, takođe, značajan izvor unapređenja produktivnosti i efikasnosti cjelokupnih privreda i preduslov ostvarivanja ciljeva lokalizacije stvaranja vrijednosti. Fokusiranjem na specijalizovane tržišne niše i slijedeći strategiju unapređenja konkurentnosti, ova preduzeća su sklonija preduzimanju inovativnih aktivnosti doprinoseći na taj način razvoju novih ili unapređenju proizvoda i usluga, novih tehnika prodaje i distribucije i novih neotkrivenih tržišta.

Mala i srednja preduzeća su značajna i iz perspektive lokalnih finansijskih institucija, naročito u tranzicionim i zemljama u razvoju, iz razloga što predstavljaju potencijalno izrazito profitabilno tržište.

### **2.4. Poteškoće u poslovanju malih i srednjih preduzeća**

Puno iskorišćavanje svih potencijala malih i srednjih preduzeća, u smislu njihovog doprinosa rastu i razvoju nacionalnih ekonomija i smanjenju siromaštva, u velikoj mjeri je

uslovljeno stepenom institucionalne podrške koju posredstvom svojih mehanizama za njih obezbjeđuje država.

Mala i srednja preduzeća najčešće ne raspolažu sa dovoljno finansijskih i ljudskih resursa usljed čega mnogo teže od velikih preduzeća podnose teret visokih nameta i skupih i drugih birokratskih procedura. Postojanje zdravog, jakog i dinamičnog sektora malih i srednjih preduzeća u velikoj mjeri je uslovljeno karakteristikama poslovnog okruženja u koje se ova preduzeća osnivaju, posluju i razvijaju.

Kreiranje stimulaturnog poslovnog okruženja i povoljnog institucionalnog okvira je izazov sa kojim se suočavaju kreatori ekonomskih politika i donosioci odluka u svim zemljama koje su prepoznale ulogu i značaj sektora malih i srednjih preduzeća a posebno u tranzicionim i zemljama u razvoju. Mjere i programi institucionalne podrške treba da budu dizajnirani tako da adresiraju na one aspekte poslovanja u kojima mala i srednja preduzeća imaju najviše poteškoća, pri čemu se prije svega misli na sledeće:<sup>8</sup>

- Regulativno okruženje u smislu jednostavnosti i transparentnosti procedura, poreske politike, opterećenosti regulativnim mjerama, korupcije, stepena razvijenosti neformalne sive ekonomije, i itd.,
- Parafiskalni nameti,
- Obezbeđenje finansijskih podsticaja za osnivanje preduzeća i unapređenje dostupnosti izvora finansiranja,
- Izgradnja kapaciteta (capacity building) kroz razvoj programa stručne edukacije i treninga, jačanje preduzetničkih znanja i vještina i promovisanje preduzetništva kroz sistem formalnog i neformalnog obrazovanja. Ograničeno znanje i neiskustvo vlasnika, poslovanje u uslovima kada vlasnik ne posjeduje znanja, sposobnosti i iskustva neophodna za upravljanje preduzećem i kada postoji velika šansa za pojavu konflikta između vlasničkih interesa i interesa menadžera. Mnogi problemi i uzroci krize kod ovih preduzeća upravo leže u limitiranim znanjima, vještinama i sposobnostima samih vlasnika=menadžera.
- Mala preduzeća raspolažu manjim/ograničenim resursima (manji iznos uloženog kapitala i manji broj zaposlenih). Jedan od najvećih problema malih i srednjih preduzeća vezan je upravo za nedostatak potrebnog kapitala, što sa svoje strane limitira mogućnost za dalji rast i razvoj,
- Malo tržište.

---

<sup>8</sup> Eric D., Dejan, Beraha A., Isidora, Đuričin O., Sonja, Kecman Đ., Nataša i Jakšić B., Božana. 2012. Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji. Beograd: Institut ekonomskih nauka i Privredna komora Srbije, str. 21

## 2.5. Prednosti malih i srednjih preduzeća u odnosu na velika preduzeća

Mala i srednja preduzeća su dinamične organizacije sa fleksibilnim proizvodnim programima, iz čega proizilazi da su lako prilagodljive promjenama na tržištu. MSP u odnosu na velika preduzeća lakše i jednostavnije ulaze i izlaze iz poslovnih aktivnosti, bolje odgovaraju specijalnim zahtjevima na tržištu, efikasna su u otkrivanju i odbrani tržišnih niša koje zaposjednu, češće su radno intenzivna, ali tehnološki prilagodljiva i inovativnija.

MSP brže i lakše prihvataju inovacije zbog svoje fleksibilnosti. Velika preduzeća teško mijenjaju postojeću filozofiju poslovanja (proizvodnje), teško ili nikako ne mogu prihvatiti nešto sasvim novo, jer to obično traži preorijentisanje ukupne proizvodnje, a to mnogo košta i neizvjesno je.

Preduzetnici – vlasnici biznisa odnosno menadžeri, u srednjim preduzećima imaju direktan i krucijalan uticaj na aktivnosti preduzeća, što nije slučaj u velikim preduzećima i korporacijama gdje je veliki broj menadžera uključen u proces donošenja odluka.

Osjećaj pripadnosti preduzeća, odnos prema sredstvima preduzeća, humanizacija rada i zainteresovanost za njegove poslovne rezultate, po pravilu su mnogo veći u MSP nego kod velikih preduzeća. MSP održavaju bliskije veze sa svojim kupcima, dobavljačima i zaposlenima.

Ulaganja u MSP po pojedinom radnom mjestu su mnogo manja u odnosu na velika preduzeća. Stoga mala preduzeća pomažu u rješavanju problema nezaposlenosti, posebno u privredama koje oskudjevaju kapitalom za velika ulaganja. Organizacijski problemi su manji a mogućnost kontrole je veća.

Komparativne prednosti preduzeća srednje veličine u odnosu na velika preduzeća dolazi do izražaja u zadovoljavanju visokospecijalizovane tražnje, obavljanju catering poslova, kao i u proizvodnji za tržišta, koja karakterišu brza i česta prilagođavanja, gdje preduzeća ove veličine mogu da sotvare značajne ekonomije obima. Osim toga, prednosti ekonomije obima preduzeću srednje veličine mogu da se ostvare i u slučajevima kada snadbjevaju nekoliko velikih firmi istim proizvodom. Prema tome, fleksibilnost, konkurentnost u granama u kojima je brzina i sposobnost prilagođavanja bitan uslov efikasnosti i manja zavisnost od propagande i publiciteta predstavljaju osnovne komparativne prednosti srednjih preduzeća.

### **3. KLASTERI**

Da bi postala konkurentna na tržištu, mala i srednja preduzeća moraju da izgrade nove konkurentske prednosti. Te konkurentske prednosti mogu da se grade unutar samih preduzeća ili kroz saradnju između njih. Jedno od boljih rješenja jeste udruživanje preduzeća u klaster.

Klasteri su zasnovani na sistemskim vezama među preduzećima. Veze mogu biti zasnovane na zajedničkim ili komplementarnim proizvodima, procesima proizvodnje, suštinskim tehnologijama, potrebama za prirodnim resursima, zahtjevima za određenim kvalifikacijama i / ili distributivnim kanalima.

Udruživanje u klaster preduzećima omogućava podizanje efektivnosti poslovanja i efikasnosti male privrede kao i jačanje konkurentnosti. Kroz klasterski pristup preduzećima se omogućava efikasniji pristup specijalizovanim resursima, informacijama, kadrovima, institucijama, treninzima, olakšava se koordinacija aktivnosti unutar samog preduzeća, kao i među članovima klastera, stvaraju se veće mogućnosti za inovacije, stimuliše se kreiranje uspješnih poslovnih modela, doprinosi komercijalizaciji proizvoda i usluga, izlasku na nova tržišta i osnivanju novih preduzeća.

#### **3.1. Razvoj preduzeća pojedinačno ili u roju**

Mala i srednja preduzeća zbog svoje veličine imaju brojne nedostatke. Ti nedostaci se ispoljavaju kroz: nedostatak iskustva koje se odnosi na vlastito suočavanje s praktičnim funkcionisanjem cjeline firme, te jasno uočavanje bitnih od nebitnih aktivnosti; nedovoljna tehnika znanja koja se odnosi na nemogućnost pojedinca da do kraja ovlada svim znanjima koja su nužna za određenu proizvodnju proizvoda ili usluge; površna ili neadekvatno sprovedena analiza tržišta, posebno kada je u pitanju buduća potražnja; nemogućnost dobijanja kratkoročnih kredita od banaka ili drugih izviora. Nedovoljna informisanost je veoma izražena slabost malih i srednjih preduzeća. Ovo su samo neki od nedostataka malih i srednjih preduzeća. Takođe, ovo su i najveći uzročnici u ograničenju razvoja malih i srednjih preduzeća i njihovom propadanju.

Mala i srednja preduzeća nisu konkurentna na međunarodnom tržištu ukoliko ne nastupaju udruženo ili po plaštom nekih velikih preduzeća.

Kao što smo pomenuli u tekstu, jedno od rješenja opstanka preduzeća na tržištu i povećanja konkurentnosti jeste udruživanje u kalster.

Preduzeća, djelujući zajedno, kroz klaster mogu da obezbjede kvalitetnu potrebnu kritičnu strukturu kadrova. Zbog toga, preduzeća zajedno mogu da ulaze u obimnije inovativne ili razvojne projekte i da istovremeno rade na realizaciji većeg broja drugih razvojnih projekata.

Podrška poslovanju i razvoju malih i srednjih preduzeća kroz klaster ogleda se kroz:

- podršku stručnom osposobljavanju
- prihvatanje kooperacije između malih i srednjih preduzeća
- podrška prikupljanju, obradi i distribuciji informacija od značaja za mala i srednja preduzeća
- podrška istraživanjima i tehničko-tehnološkom razvoju
- podrška stvaranju novih radnih mjesta
- prihvatanje prekogranične kooperacije i učešće na sajmovima
- podsticanje izvoza
- pristup institucijama i javnim dobrima
- inovacije.

Inovacije čine osnov tehnološkog razvoja u koje ulaze različiti tipovi promjene, od unapređenja do bitno novih rješenja i značajan su factor u uspješnom poslovanju i jačanju malih i srednjih preduzeća. Inovacije se realizuju na proizvodu ili usluzi; u procesu proizvodnje; u strukturi; metodama i tehnikama realizacije najrazličitijih poslovnih aktivnosti u preduzeću; promjenama u mjestu i vremenu i mjestu realizacije poslovnih aktivnosti.

U malim i srednjim preduzećima postoji visoka motivisanost zaposlenih da kroz inovacije rješavaju brojne problem u tekućem poslovanju i obezbjeđuju tržišne uspješnosti.

### **3.2.Šta su klasteri**

U literature postoje razlike u shvatanju i definisanju klastera. Te razlike mogu dovesti i do razlika u njihovoj identifikaciji unutar nacionalnih privreda, kao i do razlika u izboru strategija razvoja klastera. Definisane klastera zavisi od djelatnosti i segmenata u kojima preduzeće i kompanije djeluju, funkcije koje obavljaju i strategija koje koriste. Klasteri se mogu javiti u različitim djelatnostima, sektorima, podsektorima, oblastima, grupama ili grupacijama industrije ili na nivou malih lokalnih firmi. Oni se mogu formirati u malim i velikim privredama,

razvijenim i nerazvijenim zemljama, u gradskim i ruralnim područjima, na više geografske nivoe (u zemlji, među regionima u državi ili među regionima između susjednih država, u gradovima, širim gradskim područjima). Neki klasteri se prije svega sastoje od malih i srednjih preduzeća, drugi uključuju velike i male firme, treći uključuju univerzitet, visokoškolske i naučnoistraživačke ustanove.

Klasteri su obično geografski ograničeni, definisani uglavnom razdaljinom i vremenom, koje su ljudi voljni da odvoje na putovanje zbog zaposlenja i koje poslodavci i vlasnici kompanija smatraju razumnim za sastajanje i ostvarenje poslovnih veza. Klasteri su određeni prirodnim, demografskim, kulturološkim, privrednim i drugim karakteristikama regiona. U zavisnosti od karakteristika regiona i preduzeća učesnika, postavljaju svoje prioritete, koriste resurse svog regiona i uspostavljaju formalne veze koje omogućavaju ostvarenje zajedničkih ciljeva.

U praksi, klasteri se mogu definisati kao grupa srodnih, međusobno povezanih preduzeća, udruženja, vladinih i nevladinih organizacija, lociranih na različitim nivoima anglomeracije, koje udruženim naporima povećavaju konkurentnost privrede.

Povezivanje preduzeća srodnih djelatnosti i sa istim ciljem seže daleko u prošlost. Prva istaživanja na ovu temu sprovedena su 1980-tih godina od strane Adolfa Maršala (Adolfa Marshalla). Maršal za fenomen koncentracije preduzeća na jednom geografskom području koristi termin industrijski distrikt. Prema njegovoj koncepciji, preduzeća koja dijele zajednički insitucionalni okvir imaju lakši i bolji pristup resursima i radu, materijalu, tehnologiji i znanju.

Pojam klaster najčešće se vezuje uz Majkla Portera (Michael E. Porter). Majkl Porter prvi put pojam klaster uvodi 1990. godine u svom djelu " Komparativne prednosti nacija ". Porter je klaster definišao na sledeći način " Klasteri su geografsko koncentrisana međusobno povezana preduzeća, specijalizovani dobavljači, davaoci usluga, firme iz srodnih djelatnosti i sa njima povezane relevantne institucije (univerziteti, agencije za standardizaciju, strukovna udruženja) koje u određenim oblastima međusobno konkurišu ali i saraduju."

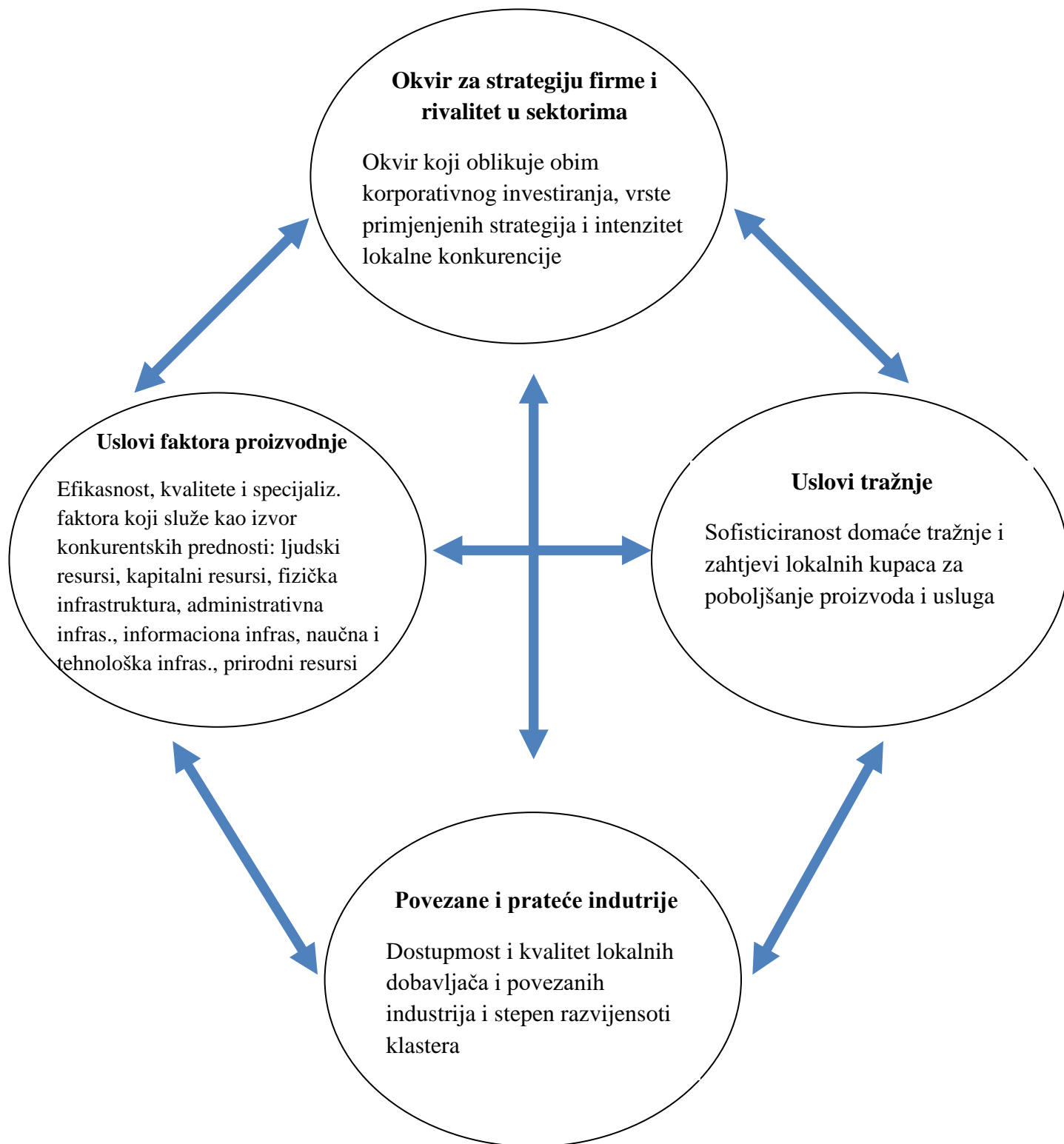
Klasteri povezuju zajedničke potrebe na području nabavke, kupaca, specijalizovanih usluga, radne snage i drugih resursa. To je grupa preduzeća i organizacija koja međusobnim umrežavanjem i kontaktima poboljšavaju svoj nastup na tržištu i postiže konkurentsku prednost tj. stvara višak vrijednosti.

Klasteri podstiču konkurenciju koja rezultira rentabilnijom aktivnošću na tri načina:

- Povećana produktivnost poboljšanim pristupom dobavljačima, vještinama i informacijama
- Inovacijama se pridaje veća važnost, kao potreba za poboljšanjem u procesu proizvodnje, koja je najvažnija
- Jednom osnovan klaster se širi kao rezultat stvaranja novih preduzeća i novih dobavljača

Gotovo svaka savremena analiza konkurentnosti i regionalnih i industrijskih klastera kao bitnih savremenih mehanizama rasta konkurentnosti počinje Porterovim dijamantom i četiri ključna pokretača konkurentnosti.

Slika 3.1. Porterov model "dijamanta" konkurentskih prednosti





Klasteri se mogu razvrstati na više načina. Dijelimo ih na:

- Vertikalni klasteri - partneri na istom nivou u lancu stvaranja dodatne vrijednosti.
- Horizontalni klasteri – partneri u piramidi dobavljača
- Regionalni klaster – partneri u privrednom sektoru
- Klasteri u branši – partneri u specifičnom polju djelovanja
- Preduzetnički klaster – partneri sa preduzećima
- Međunarodni klaster – partneri se preklapaju mrežama klastera

Evropska komisija je uvela i pojam inovacionih klastera, definisan kao grupacije nezavisnih preduzeća – inovativnih, novoosnovanih, malih, srednjih i velikih preduzeća kao i istraživačkih organizacija – koje rade u određenom sektoru i regionu i osnovane su namjerno da stimulišu inovacione aktivnosti kroz promovisanje intenzivne interakcije, razmjene fizičkog prostora, znanja i stručnosti koji doprinose tehnološkom transferu, umrežavanju i širenju informacija među preduzećima u klasteru.

Iz prethodnih definicija može se zaključiti da klasteri imaju tri osnovne osobine:

1. Klasteri su koncentrisani na određenom geografskom prostoru,
2. Članice klastera međusobno saraduju i
3. Članice klastera su konkurentne jedne drugima.

Preduzeća u Japanu imaju tendenciju ka stvaranju vertikalnih klastera. Dok, preduzeća u Italiji češće su orjentisana ka horizontalnom povezivanju.

Komparativna prednost preduzeća koja su u klasteru zasnovana je na njihovoj specijalizaciji, kooperaciji, većoj fleksibilnosti i diverzifikaciji. Specijalizacija preduzeća je najbitnija za uspjeh klastera. Izuzetno je važno da mala preduzeća fokusira svoje resurse na područja u kojima su vrlo dobri. Kooperacija omogućava da preduzeća nadomjeste svoje slabosti ali im i pomaže da budu fleksibilna u cilju reagovanja na signale na tržištu.

### **3.3. Karakteristike i ciljevi osnivanja klastera**

Klasterima pristupaju samo vlasnici koji su prepoznali svoj poslovni interes, definisan kroz jasan cilj (zajedničke potrebe na području nabavke, kupaca, specijalizovanih usluga, kadrova i drugih resursa) i na taj način postižu znatno veću konkurentnost i uspjeh. Jedna od

prednosti klastera je izlazak na inostrano tržište, ali ključno je obezbjediti i funkcionisanje na nacionalnom tržištu.

Uspješne klastere čini kombinacija tri vrste preduzeća koja se međusobno dopunjuju:

1. Preduzeća značajne tržišne i tehnološke snage, koja djeluju na međunarodnoj osnovi
2. Dobavljači ili proizvođači, najčešće mala i srednja preduzeća
3. Inovativne i dinamične stručne ustanove koje se baziraju na novim znanjima (istraživački instituti, naučne i obrazovne institucije)

Osnovne karakteristike klastera su:

- Zasnivanje na sistemskim vezama (mogu biti građenje na zajedničkim ili komplementarnim proizvodima, procesima proizvodnje, tehnologijama, potrebama za prirodnim resursima, zahtjevima za određenim kvalifikacijama i distribuciji)
- Geografska ograničenost (klasteri su uglavnom definisani razdaljinom i vremenom koje su ljudi voljni da odvoje na putovanja zbog zaposlenja i koje poslodavci i vlasnici kompanija smatraju razumnim za sastajanje i stvaranje poslovnih veza)
- Određenim karakteristikama regiona (u zavisnosti od karakteristika regiona i preduzeća, klasteri postavljaju svoje prioritete, koriste resurse svog regiona i formiraju veze koje omogućavaju ostvarenje zajedničkih ciljeva)

Klasteri su skupovi nezavisnih kompanija i sa njima povezanih institucija koji su:

- Koncentrisani u određenom regionu,
- Sarađuju i nadmeću se,
- Specijalizovane su u nekom polju i povezane zajedničkom tehnologijom i stručnom osposobljenošću,
- Mogu biti visokotehnološki ili tradicionalni,
- Mogu biti institucionalizovani (imati jasnu menadžment strukturu) ili neinstitucionalizovani.

Klasteri povećavaju produktivnost firmi i grupacija u svom sastavu, i time utiču na stvaranje dodatne vrijednosti putem:

- Pristupa specijalizovanim materijalnim faktorima i zaposlenim, tj. u poređenju sa alternativama transakcioni troškovi su niži
- Pristup informacijama i njihovo akumuliranje u klasteru

- Komplementarnost koja povećava produktivnost time što olakšava aktivnosti učesnika klastera i njihovu bolju usklađenost
- Pristup institucijama i javnim dobrima
- Klasteri podstiču veću produktivnost preduzeća konkurentskim pritiscima i poređenjima učesnika u klasteru.

Klasteri povećavaju kapacitet inovacija, difuziju tehnologija, koncentraciju stručnjaka i iskusnog osoblja, tj. povećavaju produktivnost. Inovativnost se obezbeđuje time što su firme unutar klastera često sposobne da jasnije sagledaju potrebe za inovacijama, nove potrebe kupaca, da brže stvore i realizuju ideje. U njima je prisutna fleksibilnost i sposobnost za brzo djelovanje u skladu sa zahtjevima i potrebama. Učešće u klasteru nudi prednost u pogledu razumijevanja novih mogućnosti koje se odnose na tehnologiju. Prednosti postoje i u pogledu jačanja mogućnosti da se ostvare inovacije usljed različitih konkurentskih pritisaka i poređenja.

Klasteri podstiču osnivanje novih firmi. Na taj način oni rastu po dubini i širini, što dodatno uvećava njihove prednosti. Nove firme se najčešće osnivaju u okviru postojećih klastera iz različitih razloga. Prije svega, oni obezbeđuju potrebna sredstva, vještine, materijalne faktore i radnu snagu, finansijske institucije i investitore, ili lokalno tržište. Ovi elementi često su lako dostupni na lokaciji klastera, i mogu mnogo jednostavnije da se pribave za potrebe novih preduzeća, naročito malih i srednjih preduzeća. Afirmisane i veće kompanije, domaće i strane, locirane izvan klastera često u klasterima osnivaju afilijacije, nastojeći da ostvare koristi od produktivnosti i inovacija. Veće kompanije u klasteru uspostavljaju bliske odnose sa inovativnim manjim preduzećima, pomažu u njihovom osnivanju, a zatim ih otkupljuju.

Klasteri doprinose razvoju i jačanju malih i srednjih preduzeća, što dovodi do toga da ovi klasteri u pojedinim slučajevima mogu ostvariti veći stepen konkurentnosti nego multinacionalne kompanije. Pri tome, klasteri MSP uglavnom nastoje da oponašaju ove kompanije, obezbeđujući lakšu komunikaciju i saradnju sa drugim velikim preduzećima.

Klasteri zajedničkim snagama svih svojih članova obezbeđuju uslove i doprinose bržem ekonomskom razvoju regiona u kome su locirani u okviru zemlje ili više regiona iz više zemalja, sa tog aspekta evidentna je njihova uloga u politici regionalnog razvoja.

Kao neki od mogućih ciljeva klastera postavljaju se:

- Omogućiti veću dodatnu vrijednost članicama klastera,
- Poboľjšati poslovne rezultate članica olakšavanjem uvođenja najboljih poslovnih praksi,
- Olakšati transfer znanja prema članicama klastera,
- Omogućiti pretpostavke za kreiranje inovacija,
- Povećanje učešća domaće komponente u proizvodnji,

- Poboľjšati sliku industrije u javnosti,
- Olakšati čvršća i održiva povezivanja članica klastera,
- Povezivanje klastera sa drugim klasterima, udruženjima u zemlji i inostranstvu, itd.

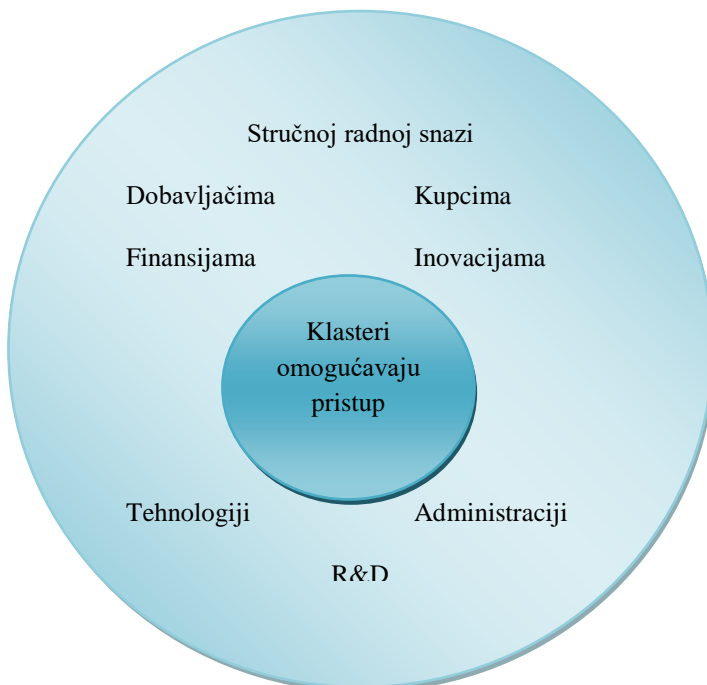
### 3.4. Kako klasteri funkcionišu

Klasteri predstavljaju prirodan spoj preduzeća, koja ne funkcionišu kao skup činilaca kojima je nametnuta povezanost. Klaster njeguje specifičnost preduzeća i omogućava da preduzeće izabere nivo i vrstu saradnje u klasteru, kao i da definiše kojim dijelom proizvodnog programa ulazi u klaster a kojim funkcioniše samostalno.

Začeci klastera se razlikuju. Inicijalni stimulans može biti:

- Dostupnost sirovina
- Zemljište / klimatski uslovi
- Blizina značajnog tržišta
- Istorijsko nasleđe, tradicija i specifična znanja
- Koncentracija specijalizovane radne snage
- Naučno-istraživačke institucija

Slika 3.2.: Preduslovi i mogućnosti za formiranje klastera

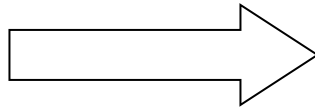


Preduslov za formiranje klastera:

- geografska blizina
- preduzetnička kultura
- povezivanje i izgradnja povjerenja

Mogući pozitivni efekti

- povećana produktivnost
- povećana specijalizacija
- smanjeni troškovi
- dodatna vrijednost
- poboljšan kvalitet
- povećana inovativnost
- stvaranje novih kompanija



Poboljšana konkurencija

Postoji nekoliko zajedničkih elemenata u načinu funkcionisanja klastera:

1. Osnovna poslovanja – poslovanja koja su vodeći učesnici klastera i najčešće donose najveće prihode od korisnika koji su izvan klastera
2. Potporna poslovanja – poslovanja koja direktno ili indirektno pomažu osnovna poslovanja klastera. Ovde spadaju dobavljači specijalizovanih mašina, komponenti, sirovina, kao i sve ostale uslužne firme uključujući i finansijske/brokerske firme i njihov kapital, advokati, dizajneri, marketing i odnosi sa javnošću. Ove firme su uglavnom visokospecijalizovane i fizički su smještene blizu firmi koje čine osnovna poslovanja
3. Intelektualna potporna infrastruktura – u klasterima koji vrhunski funkcionišu, osnovna i potporna poslovanja ne rade odvojeno, izolovano. U uspješnim klasterima učestvuju mnogi članovi lokalne zajednice. Lokalne škole, univerziteti, politički instituti, lokalne trgovačke i profesionalne asocijacije, centri za ekonomski razvoj i mnogi drugi kojim podržavaju aktivnosti klastera i zapravo su ključni činiooci u klasteru. Kvalitet ove intelektualne potporne infrastrukture, kao i

stepen timskog rada u okviru nje, čini veoma važan faktor u razvoju bilo kog klastera.

4. Fizička potporna infrastruktura – čini je fizička infrastruktura: luke, uređene deponije za klasičan ili specifičan otpad, komunikacione veze i sl. Kvalitete ovakve infrastrukture mora biti barem na istom nivou kao i konkurentski, pa čak i mnogo bolji.

### **3.5. Aktivnosti preduzeća u klasteru**

Udruživanje u Klalster omogućava preduzećima da radeći zajedno, kao grupa, poboljšaju svoju pojedinačnu konkurentnost i da postignu proizvodnu sposobnost mnogo efikasnije nego kada djeluju pojedinačno.

Glavne oblasti na koje se odnose zajedničke aktivnosti su:

- razmjena informacija i širenje informacija
- lobiranje
- zajedničko djelovanje u proizvodnji, marketingu, logistici i prodaji

Informacije za razmjenu mogu se odnositi na nove tehnologije, na razvoj i potencijalne mogućnosti, standarde kvaliteta proizvoda, izvore finansiranja i slično.

Informacije za širenje mogu se odnositi na proizvodne aktivnosti jedinki iz grupe ili proizvode aktivnosti grupe.

Lobiranje se može odnositi na aktivnosti prema lokalnim, državnim ili regionalnim institucijama za kreiranje boljih uslova poslovanja u domenu Zakonskih regulativa koje ugrožavaju njihovu poslovnu konkurentnost ili prema organizacijama koje se bave programima finansijskih podrški.

Zajedničko djelovanje ostvariće se:

- u proizvodnji na povezivanju potreba jedinki za kooperanskom uslugom, na dizajniranje i proizvodnju zajedničkog proizvoda, na udruživanje u proizvodnji određenog proizvoda u velikim serijama za velike kupce na tržištu,
- u marketingu na štampanje zajedničkih kataloga, na zajednički nastup na sajmovima
- u logistici i prodaja na smanjenju troškova obrade tržišta u nabavi, održavanje prodajne mreže i organizovanju transporta.

### 3.6. Drvo-Klaster Banja Luka

Drvo-Klaster je udruženje proizvođača namještaja. Udruženje (klaster) je samostalno stručno – poslovno, nestranačko i neprofitno udruženje članova. Članovi svojom voljom pristupaju u klaster i potpisuju izjavu da prihvataju statut i ostale normativne akte Udruženja.

Svaki član Drvo-Klastera popunjava pristupnicu za članstvo u udruženju. U priložima, na kraju ovog rada, nalazi se izgleda pristupnice Drvo-Klastera.

Upisnina i članarina se ne naplaćuju. Drvo-Klaster će razvijati druge vidove podrške samoodrživosti Drvo-Klastera.

U Drvo-Klasteru se vodi matična knjiga članova.

Partneri se udružuju sa ciljem prilagođavanja organizacije svojih i partnerskih preduzeća savremenim uslovima poslovanja, podjele rada, specijalizacije poslovanja, a time modernizacije i povećanja obima proizvodnje i plasmanu roba i usluga na tržištu Bosne i Hercegovine i ino tržištu. Krajnji cilj udruživanja jeste poslovno povezivanje, edukacija, razmjena informacija, unapređenje poslovanja preduzeća i preduzetnika koji se bave proizvodnjom namještaja kako bi se ostvarili bolji rezultati u proizvodnji namještaja, unapređenju uslova prerade drveta u cilju proizvodnje namještaja, praćenja tehničko-tehnoloških dostignuća u ovoj oblasti, usklađivanju zajedničkih interesa itd.

(Zanimljivo je da se u arhivi Drvo-Klastera nalazi dokument jednog od osnivača iz 1991. godine koji po svom sadržaju jasno govori o postojanju svijesti i potrebi da se preduzetnici roje radi lakšeg obavljanja i unapređenja osnovne djelatnosti. Dokument svjedoči o organizovanju koje se pojavljuje u obliku privrednog društva (po tadašnjoj Zakonskoj regulativi, preduzeća) u tekstu opisa djelatnosti. Suštinska razlika u opisu djelatnosti ne postoji. Razlika je u obliku organizovanja, obliku svojine, registru upisa. Kod sagledavanja razlika svakako treba imati na umu i društvene okolnostima u kojima su ideje nastajale i u upisivane u registre)

Djelatnost Drvo-Klastera Banjaluka (Klastera):

- organizovanje preduzeća u grozdove za proizvodnju namještaja i koordinacija u procesu proizvodnje namještaja
- zalaganje za racionalno gazdovanje šumskim resursima
- rad na dizanju savjesti o upotrebi očuvanja i zaštite šuma i vode, životne sredine
- zajedničko finansiranje istraživačkih i razvojnih poslova
- osnivanje štedno-garantnog fonda

- uspostavljanje poslovne saradnje sa sistemom obrazovanja radi izrade zajedničkih planova za školovanje majstorskog, tehničarskog i viskoobrazovanog kadra u skladu sa potrebama proizvođača namještaja
- angažovanje organizacija mladih u projektima pošumljavanja i očuvanja životne sredine
- reprezentovanje i zastupanje članova u odnosima sa zvaničnim institucijama RS/BiH i poslovnim i strukovnim udruženjima
- pružanje stručne pomoći članovima u vezi:
- dizajniranja, projektovanja i planiranja proizvodnje novih proizvoda i programskih cjelina,
- usvajanja novih tehnologija u proizvodnji namještaja u funkciji racionalne potrošnje drveta i zaštite životne sredine
- ispunjavanja uslova u pogledu standardizacije u proizvodnji namještaja u cilju izgradnje povjerenja potrošača u proizvod kao bitnog preduslova za uspješnu proizvodnju i dugoročnu egzistenciju samih proizvođača namještaja
- logistike u snabdjevanju baznim sirovinama i repromaterijalima sa eko osobinama
- istraživanje novih tržišta, podsticanje uzajamne saradnje među proizvođačima namještaja radi očuvanja stvarne vrijednosti proizvoda od bukve kao našeg brenda
- logistike u distribuciji namještaja sa krajnjim ciljem stvaranja Unije salona namještaja proizvedenog od pretežno domaćeg materijala
- pristupa domaćim izvorima finansijskih sredstava dioničarskog karaktera
- pristupa izvorima finansijskih sredstava podsticajnog karaktera

Aktivnost u Udruženju (Klasteru) se provodi prožimanjem ličnih inicijativa članova primjenom metode segmentiranog liderstva sa punom odgovornošću, baziranom na međusobnom ugovornom odnosu o kooperativnom radu.

Drvo – Klastera Banja Luka osnovalo je deset članica.

Imovinu Udruženja čine dobrovoljni priloz i pokloni koji imaju novčanu vrijednost, finansijska sredstva iz budžetskih donacija, subvencije i ugovori sa fizičkim i pravnim licima, prihod od kamata, dividendi, dobiti od kapitala, zakupnina, honorara i sličnih izvora pasivnog prihoda i sl.

Prihodi Udruženja (Klastera) obezbjeđuje se:

- izdvajanjem procentualnog iznosa od prometa ostvarenog u međusobnom prometu članica i prihoda od prometa proizvoda sa robnim znakom Udruženja (Klastera) koji članice ostvare na tržištu
- donacijom
- ostalim aktivnostima uobičajenim za djelovanje Udruženja i Fondacija



Sredstva Udruženja (Klastera) troše se namjenski, za finansiranje aktivnosti Udruženja i poslova koji ugovorima budu preneseni na stručne službe Udruženja ili članice Klastera.

Razlika između prihoda i rashoda sredstava koristit će se za unapređenje rada i sufinansiranje razvojnih projekata članica Udruženja.

### **3.7. Opšti i posebni ciljevi klastera**

Opšti ciljevi razvoja klastera drvne industrije su:

- Formalizacija dosadašnjih kooperantskih odnosa i podizanje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća
- Povećanje sposobnosti članica klastera da se takmiče na otvorenom tržištu
- Povećanje kvaliteta i kvantiteta svojih proizvoda i usluga
- Privlačenje stranih investitora
- Povećanje pristupa razvoju proizvoda i novim tehnologijama i praksama

Posebni, specifični ciljevi klastera drvne industrije su:

- Prezentacija i zastupanje članica klastera u odnosima sa zvaničnim institucijama RS/BiH i poslovnim i strukovnim udruženjima
- Zajednički nastupi na tržištu
- Objedinjenja nabavka i tehnološki razvoj
- Da svom članstvu bude informacioni servis
- Da daje doprinos bržem i efikasnijem obrazovanju kadrova za potrebe drvne industrije
- Da podržava i inicira primjenjena naučna istraživanja
- Da potpomaže inoviranju i usaglašavanju domaćih, kao i uvođenju međunarodnih standarda u sve segmente prerade drveta

## **4. INTERNACIONALIZACIJA KLASTERA**

### **4.1. Potreba i značaj rada klastera i internacionalizacije klastera**

Mala i srednja preduzeća sa naših teritorija svoja radna iskustva sticala su isključivo na domaćem tržištu, koje se generalno može okarakterisati kao vrlo neuređeno tržište.

Funkcionisanje preduzeća po pravilu zavisi od aktivnosti i ključne energije osnivača. Odluke koje osnivači (preduzetnici) donose gotovo u svim životnim dobima preduzeća više su proizvod intuicije osnivača nego zaključak nastao kao rezultat analize prikupljenih informacija sa tržišta i analize statističkih podataka zvaničnih institucija.

Zbog osuđenosti na rad na malom tržišnom prostoru među preduzetnicama vlada nezdravo rivalstvo, nepovjerenje i nepoduzrenje. Preplitanje za poslom u uslovima neloyalne konkurencije udaljilo je preduzetnike koji imaju sve preduslove da budu kooperativni i da kao mali grozd preduzeća lakše egzistiraju na domaćem tržištu, te da dograđuju svoj mali sistem kroz uvođenje standard u svoje proizvodnje i uspostavljanje zajedničkih poslovnih funkcija počnu sa svojim izlaskom in a inostrano tržište.

U okruženju kakvo jeste, bilo je teško osnovati i razvijati klaster. Ipak se našao na početku mali a kasnije dovoljan broj aktera iz reda malih i srednjih preduzeća i funkcionera lokalne i republičke vlasti da se priča o kalsteru u Banjaluci i nekim drugim gradovima održi od 2007.god. do sada.

Ipak, sada je neophodno učiniti korak dalje, korak u novo. Iza granica našeg tržišnog prostora je prostor neograničenih tržišnih mogućnosti. Potrebno je raditi na odlasku na ino tržište. Preduslov za to jeste da se MSP počnu gledati prijateljskim očima, da ne rade rivalski nego suvoznčki, da se proizvodni kapaciteti roje po veličini i srodnosti, tehnološki se dopunjujući i kapacitetom rastući. To je moguće uraditi razvijajući concept klasterizacije ali klasterizacije van opštinskih i regionalnih granica. To mora biti posao kojem je jedini cilj proizvod, kvalitetan i vani konkurentan.

Ono što je najbitnije jeste saznanje da pojedinac sam ne može nikako, i da konkurent ovdje, na domaćem tržištu, tamo (izvan granica domaćeg tržišta) postaje saveznik.

Klaster je oaza slobodnog udruživanja, u kojoj se preduzeća udružuju ipovezuju birajući saradnike po svom liku. U klaster se stupa istovremeno dajući i primajući "dobro kako materijalno tako i duhovno, duhovno zbog osjećaja sigurnosti koju budi sinergija dobara u koju je utkano i "dobro članica i tu nema granica. Klaster kao organizovani oblik i u formalnu smislu ne poznaje granice. Jedina mjera za granice klastra jeste mentalna granica vodećih menadžera i poslovna

snaga preduzeća, članova određenog klastera. Određeni klaster, znači, nije otvoreno Društvo na čije članstvo polaže pravo svako ko se registrovao da nešto proizvodi. Zato treba da postoji više klastera, da se privrednici međusobno prepoznaju kroz klaster kojem pripadaju a u razvijenoj fazi klasterizacije privrede da se i klasteri međusobno prepoznaju po svojoj sličnosti, odnosno cilju kojem su posvećeni pa da se, olakšavajući sebi put do tog cilja i umrežavaju na tom putu.

Drvo Klaster Banja Luka je od svog osnivanja posvećen stvaranju proizvoda ne isključujući ni jednu fazu na putu do novog proizvoda. To jeste put poteškoća ali je i put naročitog zadovoljstva koje donosi uspjeh u kreativnosti i umijeću u stvaranju novog.

#### **4.2.Uloga i značaj članova klastera u radu klastera i u internacionalizaciji klastera**

Internationalizacija klastera jeste povezivanje preduzeća u klasteru sa preduzećima istih i srodnih djelatnosti u inostranstvu, sa preduzećima u inostranstvu čija djelatnost doprinosi boljem obavljanju djelatnosti preduzeća u klasteru te povezivanje klastera sa srodnim organizacijama, institucijama lokalnog, regionalnog i državnog ranga izvan granica BiH. Sve to sa ciljem unapređenja djelatnosti klastera i poslovanja preduzeća u klasteru.

Poslovna aktivnost klastera je slojevita aktivnost. Mnogi poslovi se obavljaju uporedo na različitim nivoima. Menadžment klastera i vodeći menadžeri preduzeća u klasteru u svojoj svakodnevnoj aktivnosti promovišu i klaster u njegovoj sveukupnosti postavljajući tako repere za edukativne i komercijalne aktivnosti klastera.

Izgradnja povjerenja u pouzdanost tih orijentira ključni su za povećanje pokretljivosti klastera. Veća pokretljivost članova klastera nesumnjivo će doprinijeti većoj poslovnoj aktivnosti. To tkanje mreže poslovnih kontakata mora biti neprekidan proces. Tkanje se odvija nitima poslovnih kontakata, nitima ličnih pa i porodičnih kontakata svih aktera. Tako, poslovni partner jednog člana klastera stiče priliku da koristi iskustvo i poslovni kapacitet drugog člana klastera odnosno kapacitet, u najširem smislu te riječi cijelog poslovnog sistema klastera. Tim kontaktima u Drvo-Klaster Banja Luka dajemo formu uvažavajući specifičnost svakog kontakta. Trasiramo poslovni odnos procjenjujući izvjesnost, stepen izdržljivosti i dugoročnosti poslovne saradnje sa novim licem. Početna prihvatljiva forma izražavanja dobre volje za razvijanje poslovne saradnje je pismo namjere. Kada obostrano sazri saznanje o korisnosti kontakata potpisivanjem ugovora o pristupanju Klasteru ulazi se u fazu istinskog partnerstva u kojoj svako preuzima punu odgovornost za prihvaćenu ulogu na domicilnom tržištu. Uloge se jasno preciziraju ugovorom o poslovno tehničkoj saradnji između nosilaca aktivnosti.

Kruna u razvoju jedne poslovno tehničke saradnje je potpisivanje ugovora o osnivanju zajedničkog preduzeća što je Drvo-Klaster učinio sa firmom Campeco (proizvodnja mobilnih

kuća) iz Hrvatske ili osnivanjem firme sa imenom austrijskog brenda "LIVING INN" specijalizovanje za izvoz hotelskog namještaja na austrijsko tržište.

#### **4.3.Uloga upravljačkih struktura klastera u radu klastera i u internacionalizaciji klastera**

Uloga upravljačkih struktura klastera u internacionalizaciji klastera je ključna u cijelom procesu. Upravljačka struktura preporučuje ili prima preporuku za uspostavljanje novih kontakata i podstiče razvoj uspostavljenog poslovnog kontakta nadomješta poslovnu funkciju članovima klastera kada je to moguće ili preporučuje adresu za dobijanje profesionalne podrške za istaknutu potrebu. Prosleđuje komercijalne informacije, organizuje edukativne poslovne događaje. Koordinira poslovne aktivnosti među preduzećima u klasteru. Koordinira između članova i organizacija za razvoj malih i srednjih preduzeća na lokalnom i republičkom nivou koje su prepoznale svrsishodnost aktivnosti klastera. Koordinira između članova i nevladinih organizacija koje se bave unašređenjem poslovnog ambijenta i unašređenjem poslovanja malih i srednjih preduzeća radi njihovog nastupa na ino tržištu. Organizuje projektne razvojne timove, liderske i tehničke. Kreira i unapređuje modele djelovanja, mehanizme mjerenja i praćenja procesa.

#### **4.4.Uloga lokalne i republičke zajednice kroz razvojne agencije u podršci razvoju klastera i internacionalizaciji klastera**

Osnovati klaster i održati mu dugoročnu aktivnost bez uspostavljanja održivog mehanizma podrške lokalne i centralne vlasti gotovo da je nemoguć posao. Da bi klaster ispunio osnovni cilj i vlastitu misiju mora imati mobilni personal, angažovanog koordinatora na puno radno vrijeme. To je osoba koja bukvalno bdije nad ugovaračkim i proizvodnim procesima. Mora da nadomjesti vrijeme koje preduzetnik nema, mora da ima informaciju koju on nema, mora da preduprijedi ispadanje pojedinaca iz proizvodnog ciklusa ili da blagovremeno obezbjedi zamjenu za njih da proizvodni lanac ne bi bio ugrožen.

#### 4.5. Modeli povezivanja u RS i u inetrnacionalizaciji klastera

Ne postoji model koji se može prepisati, malo je iskustva drugih koja se mogu proučiti. Praviti model kojim bi se upravljalo upravljačima kompleksnih psihologija kao što su psihologije preduzetnika nezahvalan je posao. Moguće je kreirati model ili modele spajanja energije koju preduzetnici daju u privrednu aktivnost. Sinergijom tih energija u mnogome se može povećati učinkovitost cijele zajednice. Da bi se to desilo u zajednici moraju postojati senzori koji će da usmjeravaju prateći strujanje te energije. Stepenu uspješnosti zajednice zavisi direktno o stepenu osjetljivosti senzora koje zajednica instalira u okruženje preduzetnika.

Od više modela sinergijskog učinka koji su kreirani u Drvo-Klasteru Banjaluka danas su aktivni sledeći:

- Interni fond revolvinga Drvo-Klaster Banjaluka

Fond je namjenjen podršci izvoznim poslovima malih i mikro preduzeća. Podržan je, aktiviran i održan sredstvima uz pomoć Republičke agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća.

- Paukova mreža grantova lokalnih zajednica RS

Paukova mreža grantova lokalnih zajednica je projekat umrežavanja inicijativa za finansijku i druge vidove podrške malim i mikro preduzećima koje su planirane ili uz podsticaj članova kalstera planiraju lokalne zajednice Republike Srpske.

Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća koordibira aktivnosti sa lokalnim zajednicama i upravlja projektom na osnovu ugovora koji će se potpisivati između Opštine, RARS i Drvo-Klater Banjaluka. Cilj, je između ostalog, da sefinansijska sredstva namjenjena podršci udruže sa sredstvima Internog fonda revolvinga Drvo-Klaster Banjaluka i usmjere u podršku izvozno orjentisanim malim i mikro preduzećima koja posluju u lokalnoj zajednici. Kod malih i mikro preduzeća lokalne zajednice, ovaj projekat dopriniobi osjećaju sigurnosti u proizvodnji za ino tržište. Sigurno je da bi povoljno uticao na poboljšanje poslovnog okruženja u manjim opštinama i da bi se smanjio osjećaj izolovanosti a povećao osjećaj integrisanosti u ptivredne tokove zajednice kojoj pripadaju.

- "Razvojno istraživačka kancelarija umrežanih drvoklastera BiH"

Razvojno istraživačka kancelarija umrežanih drvoklastera BiH" je poslovno udruženje u osnivanju. Osnivači su Drvo-Klaster Banjaluka i Drvni Klaster "Hercegovina".

## **5. PRIMJER INTERNACIONALIZACIJE DRVO-KLASTERA BANJA LUKA**

Primjer internacionalizacije klastera prikazaćemo kroz projekat proizvodnje mobilnih kuća. Projekat se realizuje u Banja Luci.

Drvo-Klaster Banja Luka je uspostavio kontakt sa firmom Campeco iz Hrvatske koja se bavi proizvodnjom mobilnih kuća u Hrvatskoj. Nakon razmjene prvih poslovnih posjeta zaključili su ugovor o poslovno-tehničkoj saradnji kojim su odredili rokove i vrste aktivnosti koje će sprovoditi sa krajnjim ciljem osnivanja mješovitog preduzeća za proizvodnju mobilnih kuća koristeći znanje, stečena iskustva i tehnologiju Campeco Hrvatska.

Nakon istraživanja tržišta došlo se do saznanja da mobilne kuće u BiH niko ne proizvodi. Mobilna kuća se može koristiti za različite namjene. Služi za stanovanje u turističkim kampovima, radničkim naseljima, za različite namjene na turističkim rutama u ruralnom turizmu (smještaja u seoskom turizmu), individualno stanovanje u banjskom turizmu, za privremene i hitne smještaje u slučaju nepogoda (gubitak kuće usljed zemljotresa, poplava, klizašta). Iz ovog je očigledno da postoji dovoljan broj privatnih kupaca i kupaca iz javnog sektora (civilna zaštita (robne rezerve), vojne i policijske službe).

Nakon toga je Upravni odbor Drvo-Klastera donio odluku o osnivanju mješovitog preduzeća sa firmom Campeco. Odnosi u osnivačkom ulogu su 49% Drvo-Klaster Banja Luka i 51% Campeco kao inostrani ulagač. Novoosnovano preduzeće poslovaće pod imenom "Campeco BL D.O.O."

Drvo-Klaster se pojavio u ulozi osnivača ispred članica klastera koji su aktivni učesnici odnosno kooperanti u proizvodnji mobilnih kuća. Planirano je da članovi Klastera vremenom otkupljuju osnivački udio Drvo-Klastera u mješovitom preduzeću. Drvo-Klaster bi zadržao 10% uloga u firmi, a sredstva dobijena kroz dividendu od poslovanja Campeco BL bi koristili za unapređenje i razvoj psolovanja klastera.

U proizvodnji mobilnih kuća pored partnera iz Hrvatske učestvuje više članica (proizvođač drvene konstrukcije, proizvođač izolacionih panela, proizvođač stolarije, proizvođač

metalne konstrukcije (šasije), dizajner enterijera, proizvođač namještaja, elektroinstalater, vodoinstalater, keramičar).

Cijeli projekat je podržan od Republičke razvojne agencije kroz aktivno učešće u procesu istraživanja tržišta, pregovaračkom procesu i finansijsku podršku sredstvima internog fonda revolvinga za proizvodnju dva ogledna modela mobilnih kuća veličine 24m<sup>2</sup> i 32m<sup>2</sup>.

Ogledni modeli su proizvedeni u Banja Luci i biće postavljeni na frekventnom mjestu. Služiće za prezentaciju i promociju "oblika stanovanja" za domaće i ino kupce. Obzirom na stepen opremljenosti istovremeno će na domaćem tržištu služiti i kao centar za promociju upotrebljenih materijala u proizvodnji mobilnih kuća i kao centar Drvo.Klastera za dizajn enterijera.

Ne treba posebno naglašavati da će ovi uzorni modeli mobilnih kuća u promotivne svrhe ino kupcima predstavljati kvalitet domaćih repromaterijala. Domaći tehnološki domet i proizvođački kapacitet domaće industrije kroz prezentaciju ovih objekata kao cjeline.

## 6. ZAKLJUČAK

Klaster čine grupa preduzeća i organizacija koja međusobnim umrežavanjem poboljšavaju svoj položaj na tržištu. Radi što bolje efikasnosti u klasteru se uspostavljaju poslovne funkcije koje povezuju zajedničke potrebe preduzeća na području nabavke, prodaje, specijalizovanih usluga, radne snage i drugih resursa.

Prednosti udruživanja u klastere pokazale su punu vrijednost u razvijenim zemljama ali i nerazvijenim i zemljama u tranziciji. Povezivanjem u klaster, lakše do izražaja dođe inovativnost samog preduzeća bez obzira na veličinu, olakšava se pristupa i povezuje sa institucijama za obrazovanje kadrova, za razvoj i uvođenje novih tehnologija u poslovne procese.

Kada se u samom klasteru dobrim umrežavanjem i organizovanjem proizvodnih pogona postigne veći nivo proizvodnje onda se pojavi potreba za većim tržištem za plasman proizvoda nastalih u povećanom obimu proizvodnje.

Zbog male kupovne moći na domaćem tržištu a i zbog izbjegavanja međusobne konkurencije na domaćem tržištu sama po sebi se nametnula potreba za razvijanjem aktivnosti na obradi inostranih tržišta.

Sam proces nastupa klastera na ino tržištu počinje preko postojećih poslovnih veza pojedinih preduzeća-članica klastera preuzimanjem od članica poslovne funkcije koje za pojedinca nisu ekonomski podnošljive.

Preuzimanje praćenje i koordinacija preuzetih poslovnih aktivnosti na ino tržištu je prvi nivo internacionalizacije aktivnosti klastera.

Internationalizacija klastera u punom značenju te riječi je rad na održavanju stalnog prisustva i unapređenju aktivnosti na ino tržištu. Taj rad se prije svega odnosi na:

- umrežavanju sa klasterima iz drugih zemalja i asocijacijama klastera
- ugovornom povezivanju sa domicilnim klasterima koji okupljaju preduzeća-kupce koji su ciljna grupa članova klastera.
- učlanjivanju u klaster ino preduzeća koja imaju srodnu djelatnost ili djelatnost koja doprinosi boljem obavljanju osnovne djelatnosti klastera kao cjeline,
- pronalaženju novih poslovnih partnera za članove klastera i priprema komercijalnih ugovora
- promociju ulaganju u matičnu zemlju i osnivanje mješovitih preduzeća sa ino ulagačima,

Internationalizacija klastera zahtijeva punu mobilizaciju, kadrovsku i finansijsku iz svih mogućih izvora. Internationalizaciju je teško sprovesti bez podrške razvojnih agencija i javnih institucija. Neophodno je uključivanje naših privrednih i diplomatiskih predstavništva u zemlji na čije se tržište namjerava doći.



## LITERATURA

Erić D.,Dejan,Beraha A.,Isidora,Đuričin O.,Sonja, Kecman Đ.,Nataša i Jakšić B.,Božana.2012.Finansiranje malih i srednjih preduzeća u Srbiji.Beograd:Institut ekonomskih nauka i Privredna komora Srbije

Avlijaš, Radoslav.2008. Preduzetništvo i menadžment malih i srednjih preduzeća. Beograd:Univerzitet Singidunum

Novaković,Vladimir, Stošković,Maja i Nikolić,Miroljub.2011.Mala privreda i preduzetništvo.Beograd:AGM Knjiga d.o.o.Beograd

Dragičević, Mirjana. 2012. Konkurentnost Projekat za Hrvatsku. Zagreb: Školska knjiga d.d. Zagreb

Kersan-Škabić Ines i Kristina Afrić Rakitović. 2011. Kasteri i gospodarski potencijali istarske županije. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile Pula

<http://drvoklaster.org/>

[www.vladars.net](http://www.vladars.net)

[http://www.klasteri.mpf.gov.rs/Klasteri u Srbiji](http://www.klasteri.mpf.gov.rs/Klasteri_u_Srbiji)

<http://www.vladars.net/sr-SP->

[Cyrl/Vlada/Ministarstva/mper/std/Documents/RAZVOJ%20KLASTERA%20U%20REPUBLICI%20SRPSKOJ.pdf](http://www.vladars.net/sr-SP-Cyrl/Vlada/Ministarstva/mper/std/Documents/RAZVOJ%20KLASTERA%20U%20REPUBLICI%20SRPSKOJ.pdf)