

ULOGA I ZNAČAJ KLASTERA U MODERNOJ EKONOMIJI

THE ROLE AND SIGNIFICANCE OF CLUSTERS IN THE MODERN ECONOMY

Prof. dr Momčilo Poljić
Ekonomski fakultet u Brčkom
m.poljic@efbrcko.ba

Apstrakt. Klasteri predstavljaju jedan od mogućih oblika ekonomskog umrežavanja organizacija u cilju povećanja konkurentske prednosti. Ovo je ujedno i osnovni problem ovog rada koji se svodi na utvrđivanje prednosti koje pružaju klasteri u postizanju konkurentske prednosti u savremenim, turbulentnim i dinamičnim uslovima privređivanja. Osnovi ciljevi koji se žele da postignu su: ustanoviti opšte karakteristike klastera i njihov uticaj na razvoj konkurentnosti organizacija i prosperitet određenih regija. Pri pisanju ovog rada polazište je predstavljala hipoteza da u savremenim uslovima privređivanja, koje pored ostalog karakterišu i globalizacija i relativno laka pristupačnost svim inputima bez obzira na njihovu udaljenost, geografska lokacija organizacija ima veliku ulogu u postizanju globalne konkurentske prednosti.

U radu su navedene osnovne karakteristike, način funkcionisanja, učesnici, ciljevi, ograničenja i životni ciklus klastera. Takođe, objašnjene su veze između razvijenosti i broja klastera na jednoj strani i ekonomskih performansi regije na drugoj strani.

Ključne riječi: klasteri, konkurentska prednost

Abstract. Clusters represent one of the possible forms of economic enterprise networking formed in order to increase competitive advantage. They are the main research theme of this paper focused on determination of benefits provided by clusters in the process of establishing competitive advantage in modern, dynamic and turbulent economic conditions. Main objectives of the paper are: determination of the general characteristics of clusters and their influence over the development of organizations' competitiveness and prosperity of their specific regions. The principal postulate this paper starts is formed on the hypothesis that in modern economic conditions (which are, among other things, characterized by globalization and relatively easy access to all inputs, regardless of their distance), geographic location of business organizations plays a major role in achievement of global competitive advantage. The paper lists basic characteristics, modus operandi, participants, objectives, constraints and life cycle of clusters. It also explains the connection between development and number of clusters on one side and the economic performances of the region on the other side. In addition, it explains the evolution of the cluster, the impact of globalization on the cluster and cluster initiatives.

Key words: clusters, competitive advantage

UVOD

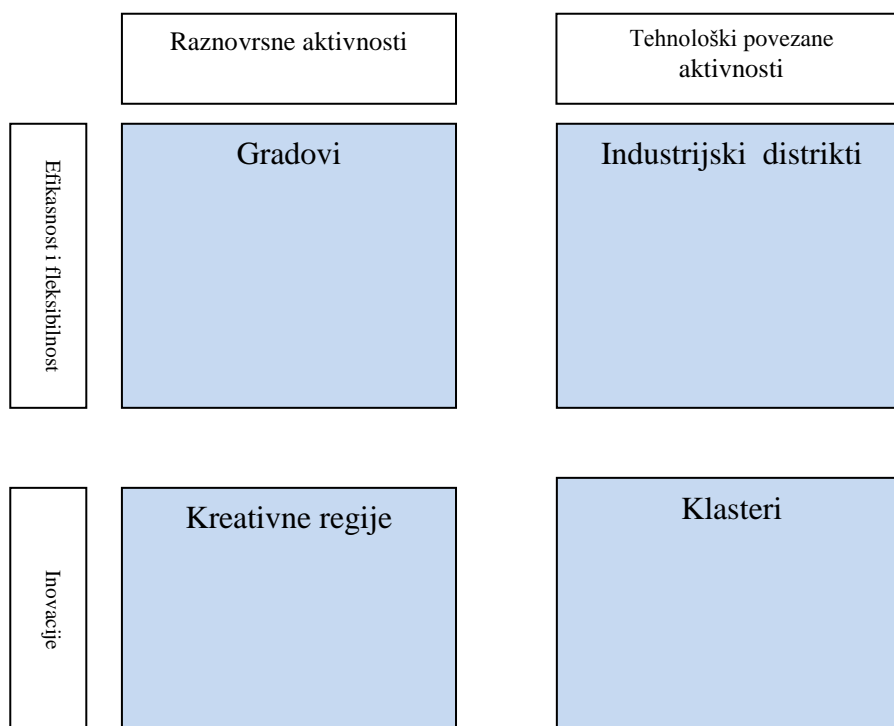
Sredinom 80-ih godina XX vijeka Majkl Porter je uvidio da postoji značajna razlika između organizacija koje posluju u različitim regijama sa stanovišta njihovog rasta, razvoja i konkurentnosti. Naročito upečatljivo je bilo to što su te organizacije obavljale svoju djelatnost u sličnom okruženju sa približno istim uslovima za unapređenje svog poslovanja. Pored toga, nakon određenog vremena ekonomski parametri (prosječna plata, nivo zaposlenosti,...) su pokazali da postoji određena razlika u razvijenosti regija. One regije u kojima su poslovale organizacije koje su bile inovativne i koje su stalno usavršavale svoje poslovanje su značajno napredovale u pogledu konkurentnosti, rasta i razvoja. Sve te činjenice su dovele do zaključka, sa kojim su se složili i vodeći teoretičari iz te oblasti, da su klasteri, industrijaska koncentracija i regionalna specijalizacija postali značajan fenomen u svim ekonomijama. Takođe, došlo se do spoznaje da se klasteri mogu identifikovati u svim industrijama, uključujući visoko tehnološke industrije, tradicionalne industrije, uslužne djelatnosti, proizvođačke djelatnosti, itd. Klasteri se mogu definisati kao geografska koncentracija međusobno povezanih preduzeća, srodnih i različitih djelatnosti, specijalizovanih dobavljača, pružaoca usluga i, sa njima povezanih, organizacija podrške (obrazovnih i naučno-istraživačkih institucija, agencija i sl.) koje se na određenom području djelatnosti nadmeću, ali i saraduju. Pored ove definicije, koja je naučno prihvaćena i neki drugi autori (i organizacije) su dali svoje definicije klastera. Tako, Rozenfild definiše klaster kao geografsku koncentraciju sličnih, povezanih ili nadovezujućih poslova sa aktivnim kanalima za poslovne transakcije, komunikaciju i dijalog, koji dijele specijalizovanu infrastrukturu, tržište rada i usluga, i koje su suočeni sa sličnim tržišnim šansama i prijetnjama. Organizacija Ujedinjenih nacija za industrijski razvoj (UNIDO) definiše klaster kao sektorsku i geografsku koncentraciju preduzeća, suočenih sa sličnim šansama i prijetnjama, koja: a) dovodi do eksternih ekonomskih veza (npr. povezivanjem sa dobavljačima

sirovina, materijala i komponenti, itd.), b) favorizuje prisutnost specijalizovanih usluga i infrastrukture, i c) omogućava saradnju između javnih i privatnih institucija za promovisanje lokalne proizvodnje i inovacija.

ZNAČAJ KLASTERA

U praksi postoji više tipova ekonomskog umrežavanja (Slika 1). Parametri koji se koriste da bi se napravila razlika između različitih tipova ekonomskih mreža su sljedeći: efikasnost i fleksibilnost nasuprot inovacijama (vertikalna osa) i raznovrsnost aktivnosti nasuprot tehnološki povezanim aktivnostima (horizontalna osa).

Slika1: Tipovi ekonomskog umrežavanja



Prvi tip umrežavanja predstavljaju gradovi koji su simbol takozvane „urbanizovane“ ekonomije. Veliki broj organizacija koje se bave raznovrsnim djelatnostima se koncentrišu u velikim gradovima što za posledicu ima veću efikasnost koja proističe iz smanjenih transportnih troškova i ekonomije obima.

Drugi tip umrežavanja predstavljaju industrijski distrikti koje sačinjavaju organizacije koje imaju slične ili povezane aktivnosti. Kao i prvi tip umrežavanja i ovdje se javljaju prednosti po osnovu ekonomije obima i ekonomije širine.

Treći tip umrežavanja predstavljaju kreativne regije koje sačinjavaju inovativne organizacije koje se bave raznovrsnim djelatnostima. Za razliku od prva dva tipa umrežavanja, ovaj tip umrežavanja predstavlja centar inovacija.

Posljednji tip umrežavanja su klasteri koga sačinjavaju tehnološki povezane organizacije čiji je akcenat na inovacijama. Klasteri predstavljaju dinamične mreže zasnovane na znanju i inovacijama. Oni ne predstavljaju samo fizičke tokove inputa i outputa nego i intenzivnu razmjenu poslovnih informacija, know-how, raznih tehnoloških ekspertiza itd.

Klasteri se pojavljuju u raznim formama i oblicima, ali većina njih uključuje organizacije koje pružaju usluge, dobavljače specijalizovanih inputa, mašinerije, komponenti i usluga, finansijske institucije i organizacije iz povezanih industrija. Pored toga, klasteri obuhvataju i neke institucije, vladine i druge

(univerziteti, stručne organizacije obuku, think tank¹,...) , koje pružaju edukaciju, informacije, istraživanja i tehničku pomoć. Većina klaster učesnika se ne nadmeće direktno nego opslužuju različite industrijske segmente. Oni koriste zajedničke šanse i mogućnosti ali se i susreću sa istim ograničenjima i preprekama u težnji ka povećanju produktivnosti. Klasteri naglašavaju mogućnosti za koordinaciju i međusobni napredak u područjima zajedničkog interesa bez opasnosti od narušavanja konkurencije ili ograničavanja inteziteta rivalstva. Takođe, klasteri mogu da predstavljaju konstruktivan i efikasan forum za dijalog između povezanih organizacija i njihovih dobavljača, vlade i drugih važnih učesnika. Međutim, česta je pojava da klasteri ostanu neprimijećeni zbog uskog načina razmišljanja i pogleda na tržište top menadžmenta. Tipičan primjer za to su organizacije u državi Masačusets u SAD koje su bile uključene u proizvodnju medicinske opreme. Menadžeri tih organizacija se nikada nisu sreli iako su imali iste probleme, ograničenja i šanse. Kada se spoznalo da su te organizacije na neki način povezane došlo je do uključivanja vlade i do dijaloga između tih organizacija koje su se tada udružile u klaster i počele da iskorištavaju prednosti koji taj oblik umrežavanja pruža.

Sistem klastera je novi globalni model razvoja malih i srednjih preduzeća (MSP). Klasteri se razvijaju tamo gdje je razvoj malog biznisa već dosegao zavidan nivo i gdje systemske mjere države tome pogoduju. Klasteri doprinose da se organizacije brzo razvijaju, da primjenjuju savremene metode rada i pod savremenim menadžmentom crpe maksimum iz tržišnog okruženja i da ekonomija regije ili distrikta stekne konkurentne prednosti u odnosu na druge. Ekonomska politika u svakoj regiji podrazumijeva otvorenost za investiranje i poslovne poduhvate na internacionalnoj osnovi. U tom kontekstu javlja se šira međunarodna podrška razvoju klastera. Posebna pažnja tim procesima locirana je u okviru funkcija OECD-a. Ova organizacija radi na stvaranju mogućnosti da se svi izazovi klastera prevaziđu na bazi lokalnih grupa malih i srednjih preduzeća u različitim ekonomskim regijama i privrednim djelatnostima. Tako klasteri povezuju tehnologije, industrije i uopšte ekonomiju dvaju regiona ili čak više regija iz više zemalja. To može biti u okviru branši (tekstil, drvo, metal i druge) u kojima se mala i srednja razvijaju koristeći komunikacije, tehnologije i strane investicije iz drugih regija. Što je lokalna ekonomija otvorenija, a njena ekonomska politika i mjere podobnije, i privlačenje preduzetnika i njihovog kapitala će biti efikasnije.

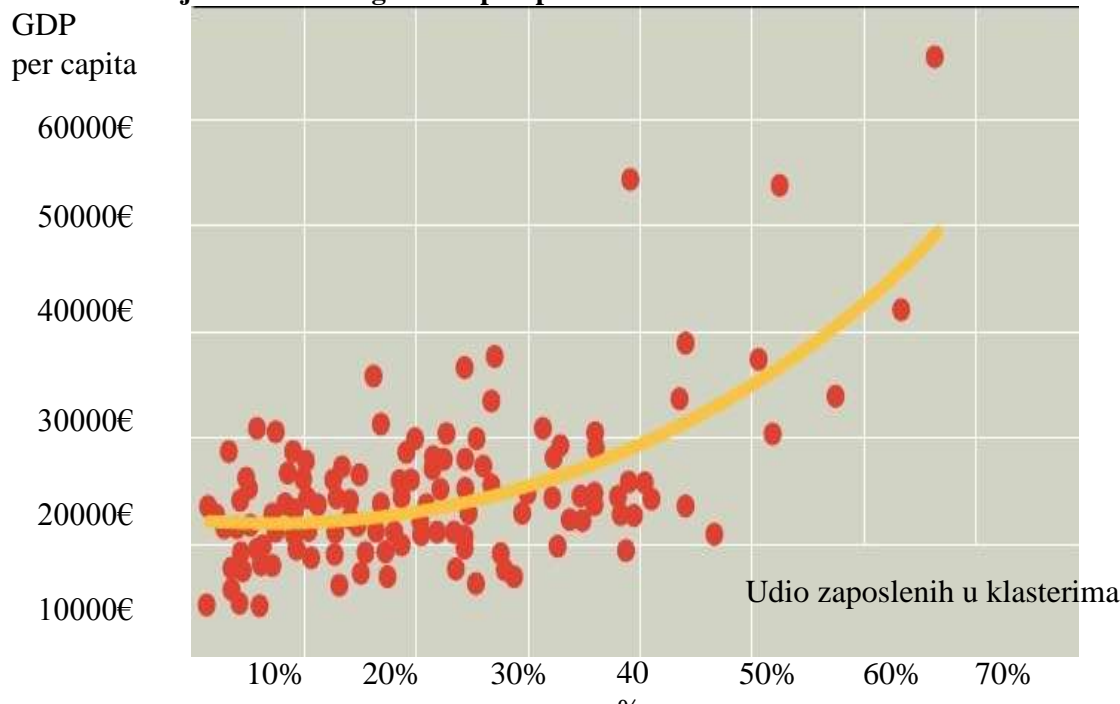
Vlada i razna udruženja (npr. privredne komore) esencijalno pomažu razvoj klastera kroz uspostavljanje veza, odnosa i dijaloga iz čega nastaju kooperacije između organizacija, javnog sektora i nevladinih organizacija. Sve se to događa na lokalnom i regionalnom nivou gdje se usklađuju inicijative i ciljevi, angažuju sponzori, uspostavlja adekvatan sistem obrazovanja itd. Komunikacioni procesi i veze između organizacija utiču na vladu da unaprijedi infrastrukturu i mjere koje pogoduju takvoj mreži malih i srednjih preduzeća. Klaster kao specifična mreža povezanih profitnih i neprofitnih subjekata vrlo brzo mijenja tržišne procese u regionalnim okvirima jer zajedničke akcije učesnika u klasterima ubrzavaju marketinške efekte u odnosu na dobavljače, kupce i kanale distribucije.

Značaj klastera naročito dolazi do izražaja kod inovacija i kreiranja novog znanja za koje klasteri predstavljaju pogodno područje. Razna istraživanja su pokazala da regije sa jakim portfoliom klastera predstavljaju inovativne lidere. Međutim, regionalna specijalizacija donosi i neke rizike. To se naročito odnosi na nagle promjene tražnje ili na fundamentalnu zamjenu tehnologije. Uprkos tome, istraživanja i dalje pokazuju da regije sa jakim klasterima stvaraju bolje rezultate. Razlozi za to su sljedeći: 1.) troškovi niže produktivnosti koji proističu iz manje specijalizacije se dramatično povećavaju sa integracijom u globalno tržište, 2.) dinamični klasteri koji prate savremene trendove su bolje opremljeni i lakše se nose sa spoljašnjim šokovima, i 3.) istraživanja pokazuju da najuspješnije regije teže da imaju takav portfolio klastera koji će se povezati i preklapati na takav način da će se lakše balansirati između specijalizacije i diversifikacije.

Činjenica je da ekonomske aktivnosti imaju tendenciju umrežavanja na određenoj geografskoj lokaciji, a kao glavni razlozi za to su povećanje produktivnosti koja proističe iz nižih troškova, povećanje fleksibilnosti koja proističe iz visoke mobilnosti kvalifikovane radne snage i ostalih resursa i inovativnih prednosti koje proističu iz kooperacije i razmjene znanja. Sljedeća slika pokazuje uticaj klastera na ekonomske performanse određenih regija.

¹ Think tank je organizacija (ili pojedinac) koja se bavi istraživanjima u oblastima kao što su socijalna politika, ekonomska politika, naučna i tehnološka pitanja, industrijska i poslovna politika, itd..

Slika 2: Uticaj klastera na regionalni prosperitet



Na X osi je prikazano procentualno učešće zaposlenih u klasterima u odnosu na ukupan broj zaposlenih u toj regiji. Na Y osi je bruto društveni proizvod po glavi stanovnika (GDP per capita). Sa slike se jasno vidi da GDP per capita raste sa porastom zaposlenih u klasterima. To je posljedica gore navedenih faktora (povećanje produktivnosti, fleksibilnosti i inovacija) što dovoljno govori o značaju klastera za određenu regiju i nacionalnu ekonomiju.

PORTEROV PARADOKS

Porterov paradoks se može sagledati sa dva aspekta. Prvi aspekt predstavlja, kako ga naziva profesor Porter, paradoks lokacije. Naime, u današnjem savremenom svijetu privređivanja, čiji su značajni faktori globalizacija i informatičke i telekomunikacione tehnologije, organizacije mogu bez velikih poteškoća da pribave kapital, robu, informacije i tehnologiju bez obzira na geografsku udaljenost. Upravo iz tog razloga neka starija gledišta u vezi sa konkurentnošću treba da budu preispitana. Teorijski posmatrano, otvoreno globalno tržište, brže komunikacije i transport bi trebali da umanje ulogu lokacije u postizanju konkurentne prednosti. Međutim, praksa demantuje ovakve tvrdnje. Postavlja se pitanje zašto su onda šanse za pronalaženje investicijskog fonda svjetske klase mnogo veće u Bostonu nego u bilo kom drugom dijelu svijeta. Isto se može reći i tekstilne kompanije u Sjevernoj i Južnoj Karolini, za auto kompanije u Njemačkoj kao i za modne kompanije u sjevernoj Italiji. Upravo u odgovoru na ovo pitanje leži i paradoks lokacije koji govori o tome da komparativne prednosti u globalnoj ekonomiji leže na lokalnom nivou (zanje, korporacijske veze, motivacija,...) koje međusobno udaljene organizacije ne mogu da obezbijede.

Iako je lokacija vrlo bitna u savremenim uslovima poslovanja, njena uloga se značajno razlikuje od one koju je imala u prošlim vremenima. U prošlim vremenima kada se konkurentnost ostvarivala sa niskim troškovima inputa, lokacija bogata nekim važnim resursom (kao što je npr. prirodna luka ili niska cijena radne snage) je pružala trajnu i odlučujuću konkurentsku prednost. Konkurentnost u današnjoj ekonomiji je mnogo dinamičnija. Stara pravila u vezi sa konkurentnošću više ne važe ili su manje bitna. Organizacije danas mogu da pribave inpute iz bilo kog dijela svijeta tako da lokacija u smislu nižih troškova više ne pruža konkurentsku prednost. Upravo zbog toga pojava klastera, koji dominiraju ekonomskom mapom svijeta, podstiču na novi način razmišljanja o lokaciji kao izvoru konkurentne prednosti, npr. o tome kako kompanije treba da budu organizovane, na koji način neke institucije kao što su univerziteti doprinose konkurentskoj prednosti itd...

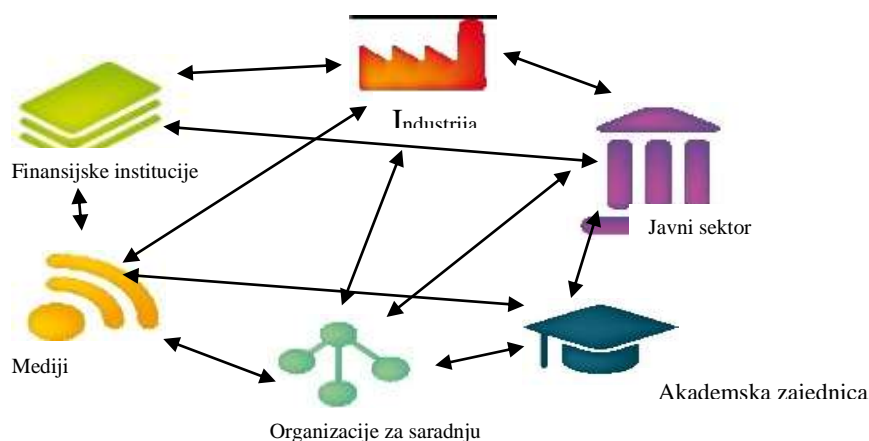
Drugi aspekt paradoksa predstavlja samo tumačenje stavova koje je profesor Porter iznio u svojoj knjizi „Konkurentna prednost nacija“ („The Competitive Advantage of Nations“) u kojoj je ponudio drugačiji pogled na konkurentnost. Paradoks se sastoji u tome što je prvenstveno ta studija bila namijenjena naučnom istraživanju, a ispostavilo se da je postala sredstvo u rukama kreatora politike koji su je koristili u razne svrhe za koje nije bila predviđena. Kao prvo, kreatori politike svojim stavovima umanjuju značaj konkurencije i kooperacije u postizanju konkurentne prednosti. Drugo, kreatori politike umanjuju značaj planiranja iako se u knjizi govori o tržišnim mehanizmima. I kao treće, ono što je ponuđeno u toj knjizi nije korišćeno za konkretne programe klastera i klaster inicijative nego za šire makroekonomske ciljeve. I dok je profesor Porter naglašavao značaj konkurencije, investicija u napredne i specijalizovane faktore proizvodnje, itd., mnogi kreatori politike su zanemarili značaj konkurencije i kooperacije u želji da kreiraju velike svjetske klastere. Očigledno je da postoje razlike između „evolutivnih“ (ekonomisti) i „konstruktivnih“ (političari) sila.

KLASTER UČESNICI

Klasteri predstavljaju mrežu koja je sačinjena od velikog broja učesnika iz ekonomske, naučne, političke i ostalih društvenih sfera. Prema mišljenju većine autora svi klaster učesnici se mogu grupisati u šest grupa, a to su (Slika 3.) :

- 1.) *Organizacije* koje dobrovoljno postaju članom nekog klastera kako bi na taj način postale konkurentnije na tržištu. To mogu da budu velike ili male organizacije, konkurenti, dobavljači roba (mašinerije i inputa, itd.) i usluga (konsalting i pravna pomoć, itd.), kupci, organizacije koje koriste slične tehnologije ili koriste zajedničke faktore proizvodnje.
- 2.) *Finansijska institucije* kao što su komercijalne banke, mikrokreditne organizacije, vlasnici privatnog kapitala, itd.
- 3.) *Javni sektor* koji uključuje:
 - Nacionalna ministarstva i agencije koje su zadužene za ekonomsku i industrijsku razvojnu politiku (mala i srednja preduzeća, preduzetništvo, umrežavanje, klasterne i privlačenje investicija), regionalnu politiku, naučnu i tehnološku politiku (inovacije, inkubatore, univerzitetsko-industrijsku saradnju, tehnološki transfer, itd).
 - Regionalne agencije i regionalne jedinice (upravni odbori županija, okruga, regija) kao i regionalna javna tijela.
 - Lokalna zajednica
- 4.) *Akadska zajednica* koja uključuje univerzitete, koledže, istraživačke institute, razvojne centre, itd.
- 5.) *Privatne i privatno-društvene organizacije za saradnju* kao što su nevladine organizacije, privredne komore, itd...
- 6.) *Sve vrste medija* koje pomažu u stvaranju regionalnog brenda od određenog klastera.

Slika 3: **Klaster učesnici**



Kada je riječ o izboru klaster učesnika tu postoje određene specifičnosti. Naime, u slučaju povezivanja u klaster ne riječ o konkretnom kooperacionom projektu već o velikom broju različitih aktivnosti koje omogućavaju razne oblike učestvovanja. Ti različiti oblici se mogu vremenski razvrstati na sljedeći način:

- U prvoj fazi klastera postoji mogućnost „probnog partnerstva“ u kojoj partneri jedino moraju da daju izjave da žele da učestvuju u kooperaciji. Time se obavezuju samo na davanje određenih informacija o organizaciji.
- U drugoj fazi, po isteku određenog roka, partneri preuzimaju na sebe obaveze sadržane u kooperacionom ugovoru kao što su plaćanje članarine, unos informacija, know-how, eventualne odgovornosti i tome slično. U toj fazi učesnici dobijaju posebna prava, ekskluzivne usluge i informacije.

Druga specifičnost se odnosi na činjenicu da međusobna povezanost ne nastaje na osnovu formalne kooperacije. Za opstanak i integraciju u kooperaciji, odnosno klasteru neformalni, živi procesi su uvijek važniji od formalnih pravila.

CILJEVI KLASTERA

Formulisanje zajedničkih ciljeva predstavlja prvi korak u integraciji organizacija unutar klastera kao i njihovu identifikaciju sa klasterom. Procesom definisanja ciljeva stvara se zajednička osnova rada i povjerenja za dalju saradnju. Ciljevi pri tome predstavljaju prosjek često heterogenih interesa organizacija i određuju zajedničko usmjerenje klastera. Samo jasno definisani ciljevi mogu da budu osnova za opšte razumijevanje zadataka razvoja klastera i da se na odgovarajući način isplaniraju i implementiraju potrebne mjere.

Prilikom procesa definisanja ciljeva potrebno je se pridržavati sljedećih stavki:

- Formulaciju ciljeva otpočeti što je prije moguće
- Jasno definisati ciljeve
- Ciljevi ne smiju da budu preširoko postavljeni kako ne bi uticali na specijalizaciju i profilisanje klastera
- Tematski fokus ne smije da bude preuzak kako bi se ostavilo prostora za razvoj i transformaciju (klasteri se mijenjaju)
- Ciljevi treba da budu ostvarljivi i mjerljivi
- Potrebno je definisati indikatore za mjerenje ostvarenja ciljeva
- Potrebno je da u definisanju ciljeva učestvuju sve organizacije koje su dio klastera
- Proces definisanja ciljeva je strateški zadatak menadžmenta.

Utvrđivanje pojedinih ciljeva u osnovi zavisi od toga koji ciljevi, želje i očekivanja povezuju organizacije sa klasterom. Kod nekih klastera riječ je o jačanju inovativnih sposobnosti dok je kod drugih prvenstveno riječ o konkretnoj tržišnoj aktivnosti (npr. izvoz). Najčešći zajednički ciljevi zbog kojih se klasteri osnovaju mogu se podijeliti u šest segmenata:

- Istraživanje i razvoj mreže - stvaranje mreže unutar klastera i među klasterima (izrada baze podataka preduzeća, međusobni obilasci, adresar dobavljača i pružalaca usluga, internet stranica, mjesečne informacije o novostima u branši i okruženju, periodični časopisi, itd).
- Obuka i obrazovanje – analiza potreba za specifičnim obukama, organizacija obuka, redovni susreti preduzeća radi razmjene iskustava i kontakata, itd.
- Poslovna saradnja – iniciranje i podrška projektima kooperacije između organizacija i obrazovnih institucija, povezivanje sa fondovima za finansiranje inovativnih projekata.
- Uticaj na politiku – lobiranje i kreiranje dijaloga između industrije, naučne zajednice i vlade.
- Inovacije i tehnologije – olakšavanje procesa inovacija, praćenje trendova, rasprostiranje novih znanja i uvođenje standarda kvaliteta, poboljšanje tehnoloških procesa,...
- Rast klastera – jačanje regionalnog identiteta, građenje nacionalnog i međunarodnog ugleda, promovisanje investicija (domaćih i stranih).

OGRANIČENJA

Pored svih prednosti koje pružaju klasteri postoje i određena ograničenja u razvoju ovog tipa ekonomske mreže. Naime, na klaster se ne može gledati kao na univerzalno rješenje i nisu odgovarajuća forma za kratkoročno rješavanje strukturalnih problema sa kojim se naročito susreću zemlje u tranziciji. Pored toga, za efikasno funkcionisanje klastera potrebna je „kritična masa“, odnosno dovoljan broj komplementarnih i aktivnih organizacija sa evropskim nivoom konkurentnosti. Bez određene podrške države, u vidu raznih programa, partnerstava i inovativnih modela usluga nije moguće izgraditi konkurentan klaster. Ovdje je važno naglasiti da država ne gradi klaster nego da svojim mjerama samo daje podsticaj.

Kao najvažnije prepreke za klaster i saradnju navode se:

- Mala podudarnost strukture i poslovne kulture partnerskih organizacija
- Nedostatak pravnih odnosno finansijskih mogućnosti za kooperaciju
- Nedostatak preduzetničkog duha odnosno stručnosti
- Nedostatak odgovarajućeg znanja partnera
- Neuključivanje saradnika partnera u mrežu
- Nedostatak neformalne povezanosti
- Nejasna, odnosno nerealna očekivanja unutar klastera.

Pažljivom analizom navedenih ograničenja se može zaključiti da su ona većinom „subjektivne“ prirode, osim finansijskih mogućnosti, i da se rješenja za takve prepreke mogu tražiti unutar organizacija i klastera kroz jedan drugačiji, sistemski pristup koji nalaže sagledavanje poslovanja klastera kao jedne cjeline sastavljene od velikog broja organizacija. Samo na tim osnovama se može tražiti okvir za prevazilaženje svih ograničenja i omogućiti optimalno funkcionisanje klastera. Veliku ulogu, možda i najveću, igra menadžment preduzeća koji treba da ima proaktivan stav prema poslovanju, uspostavljanju organizacione strukture i kulture i obezbjeđivanju stručnih kadrova. Pored toga, važno je da se poslovanje klastera postavi na realnu osnovu i da se na tome baziraju očekivanja kako ne bi došlo do „razočarenja“ učesnika klastera.

STRATEGIJE KLASTERA

Strategija klastera predstavlja dokument koji se bazira na jasno definisanim ciljevima. Kao i kod svih drugih organizacija, tako i kod klastera, usvajanje strategije je bitno da bi se odredile metode, putevi i neophodne mjere za ostvarivanje ciljeva. Donošenje strategije treba da bude zajednički akt svih klaster učesnika tako da krajnji rezultat bude zajednički „proizvod“ na kome su svi radili i koga svi prihvataju. Bez jasno definisane strategije klaster može da izgubi pravac u svom poslovanju što negativno utiče na realizaciju ciljeva. Strategija predstavlja vodilju zajedničkog poslovanja i omogućava ciljano oblikovanje kooperacije. Uz pomoć strategije može da se planira tok budućeg razvoja organizacija u klasterima, da se operacionalizuju i raspodjelom rada zajednički savladaju zadaci koje organizacije ne bi uspjela samostalno da riješe.

U načelu strategija klastera treba da sadrži sljedeće dijelove, odnosno poglavlja:

- Analiza konkurentne situacije u pojedinim sektorima
- Strukturna SWOT analiza
- Analiza trendova (tržišta i tehnologije)
- Međunarodni benchmarking
- Analiza potencijala klastera
- Vizija klastera
- Ciljevi klastera
- Definisane spektra aktivnosti klastera
- Organizaciona struktura

- Strategija implementacije
- Monitoring i evaluacija
- Akcioni plan

Osnova razvoja strategije predstavlja analiza konkretne situacije i uslova koji su relevantni za klaster. Kroz zajedničku SWOT analizu se pokušavaju sagledati sve snage i slabosti kao i šanse i opasnosti. Pri tome, internom analizom se dolazi do uvida u snage i slabosti preduzeća i klastera u cjelini i pri tome se najčešće primjenjuje lanac vrijednosti kod koga se razlikuju primarne aktivnosti (ulazna logistika, proizvodnja, izlazna logistika, marketing i prodaja i servis) i sekundarne aktivnosti (infrastruktura preduzeća, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabavka). Za analizu šansi i opasnosti koje su eksterne prirode najčešće se koristi model Five Forces („pet sila“) koji omogućava da se sagledaju najvažniji konkurentski činioci, a to su: 1) opasnost od supstituta; 2) opasnost od novih konkurenata; 3) pregovaračka snaga kupaca; 4) pregovaračka snaga dobavljača; i 5) intezitet rivalstva postojećih preduzeća u grani. Veoma važna stavka u strategiji organizacije je da ona omogućava i podržava neprekidno praćenje razvoja međunarodnog tržišta i inovacija, s obzirom da klaster djeluje na međunarodnoj sceni i da mora da bude u stanju da drži korak sa aktuelnim trendovima. Osnovu za praćenje savremenih trendova predstavlja međunarodni benchmarking pomoću koga se dobijaju informacije za učenje iz međunarodnih slučajeva dobre prakse i iz čega se izvode strateške mjere za sopstveni klaster. Analizom potencijala klastera se nastoji sagledati uslovi i mogućnosti klastera za kooperaciju. Postoje razne tehnike za procjenu potencijala klastera a neke od njih su analiza inputa i outputa, GEM analiza (global entrepreneurship monitor-međunarodni projekat za istraživanje i mjerenje preduzetničkih aktivnosti), analiza stvaranja nove vrijednosti, itd... Tek poslije provedenih svih navedenih analiza pristupa se formulisanju konkretne strategije (vizija, ciljevi, spektar djelatnosti, itd.) koja se zatim operacionalizuje i konkretizuje u okviru akcionog plana koji predstavlja jezgro za sprovođenje strategije. Monitoring i evaluacija predstavlja faze koje se koriste da bi se vrednovala strateške mjere i uspješnost njihovog sprovođenja.

Prilikom sprovođenja strategije klastera potrebno je obratiti pažnju na sljedeće tačke:

- Implementacija treba da se sprovede malim, ali veoma operativnim koracima, koji neće opteretiti ograničene potencijale organizacija.
- Treba započeti sa aktivnostima koje će brzo dovesti do konkretnih rezultata i podstaći osjećaj uspjeha kod svih organizacija u klasteru.
- Kontinuirano izvještavanje organizacija kako o ciljevima strategije tako i o već postignutom uspjehu u implementaciji strategije.
- Jasno definisanje odgovornosti.
- U sprovođenju strategije treba da se uključe sve organizacije u klasteru.
- Pridržavati se rokova.
- Odrediti međuciljeve i odgovarajuća mjerila koja bi pratila put postizanja ciljeva klastera. Na taj način se postiže maksimalna fleksibilnost za budući razvoj.

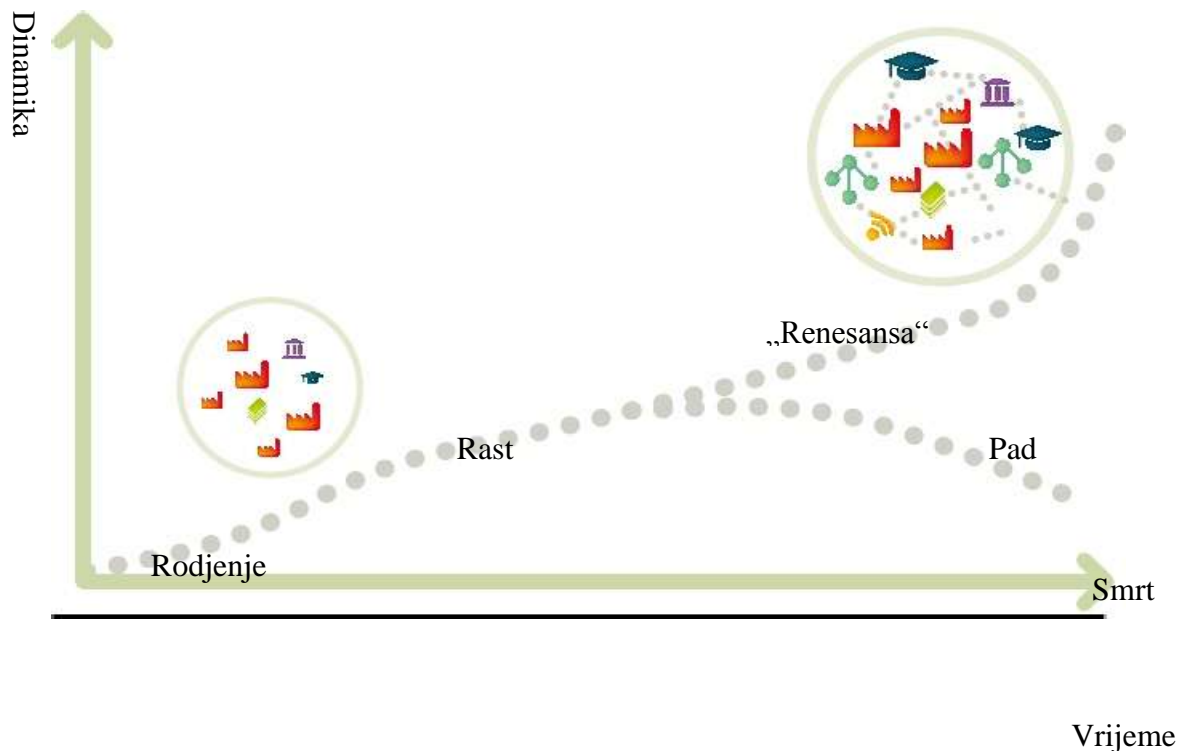
Strategije klastera ne smiju da budu statične tvorevine nego da teže dinamičnom razvoju klastera i povećanju dugoročne konkurentnosti njihovih preduzeća. Strateški razvoj klastera predstavlja baznu pretpostavku za fleksibilno prilagođavanje promjenljivim uslovima (internim i eksternim) na tržištu. Pošto klasteri imaju svoj životni ciklus, što utiče na razvoj i sprovođenje strategije, potrebno je da se ovim ciklusom upravlja u skladu sa promjenama na tržištu i području inovacija.

ŽIVOTNI CIKLUS KLASTERA

Klasteri, isto kao i preduzeća, proizvodi i sl., imaju svoj životni ciklus. Taj životni ciklus se sastoji od četiri faze, a to su: rođenje, rast, pad i smrt. Prva faza, rođenje klastera, se objašnjava na dva načina. Prvi način govori o tome da klasteri nastaju na određenoj lokaciji zbog prisustva određenih prirodnih faktora (klima, zemljište, šume, luke, itd.) koji su pogodni za stvaranje klastera na tom području. Najčešći primjeri koji se navode za ovaj slučaj nastanka klastera su šumski klasteri koji se nalaze u blizini područja bogatih šumama, kao i filmski klasteri koji su nastali u blizini okeana (Holivud) jer je klima i blizina plaže bila idealna za

snimanje filmova. Drugi način kojim se objašnjava rađanje klastera se odnosi na slučajeve u kojima su pojedinci pokretali sopstveni biznis koji se vremenom razvijao, povezivao i spajao sa drugim preduzećima da bi na kraju izrastao u klaster. Pojedinci koji su u prošlosti pokrenuli biznis se nazivaju preduzetnici „heroji“. U ovoj početnoj fazi su potrebni mnogi faktori da bi se obezbedio opstanak i rast. Prije svega to su specijalizacija i usavršavanje faktora proizvodnje, izgradnja strategija konkurentnosti i saradnje, institucionalni uslovi za inovacije, politička klima itd.

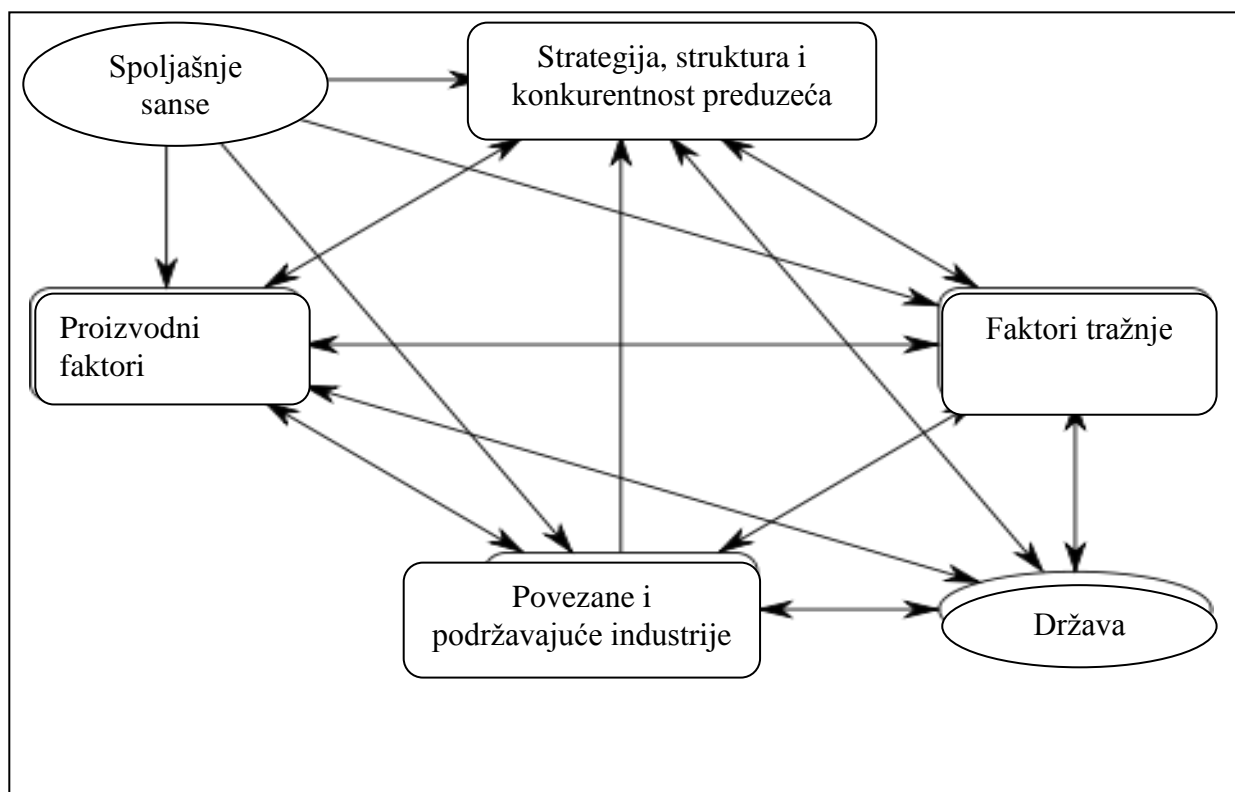
Slika 4: Životni ciklus klastera



Karakteristike druge faze su prisustvo svih faktora (Slika 5) koji doprinose rastu i razvoju klastera, a to su: faktori proizvodnje, faktori tražnje, povezane i podržavajuće industrije, strategija, struktura i konkurentnost preduzeća, država i spoljašnje šanse.

- Proizvodni faktori se odnose na ljudske resurse, fizičke resurse, resurse znanja, kapital i infrastrukturu.
- Faktori tražnje se odnose na „iskusne“ potrošače koji stalno podstiču organizacije da inoviraju i stvaraju bolje proizvode nego što to radi konkurencija.
- Povezane i podržavajuće industrije proizvode inpute koji su bitni za kvalitet proizvoda i inovacije. Ove industrije stalno podstiču poboljšanja tako što stimulišu sve industrije koje su na neki način povezane sa klasterom da stalno inoviraju i pridonose povećanju konkurentnosti.
- Strategija, struktura i konkurentnost organizacije predstavlja četvrti element modela. Načina na koji su organizacije organizovane, vođene i način na koji se postavljaju ciljevi u velikoj mjeri utiče na krajnji rezultat.
- Država (vlada) predstavlja faktor koji utiče na sva četiri gore navedena faktora. Vlada svojim djelovanjem može da utiče na ponudu, potražnju, konkurenciju, itd. Pored toga vlada može da interveniše na svim nivoima počevši od lokalnog pa sve do nacionalnog nivoa.
- Spoljne šanse predstavljaju događaje koji su izvan kontrole klastera. One su važne jer mogu da stvore diskontinuitet u kome neki stvaraju, a neki gube konkurentsku poziciju.

Slika 5: Dijamant model



Sljedeća faza, pad klastera, predstavlja logičan slijed događaja u procesu razvoja klastera. Neki klasteri vrlo brzo dospiju u ovu fazu, dok neki drugi mogu da funkcionišu dosta duže prije nego što dožive pad. Ovu fazu karakteriše stagnacija ulaska novih organizacija u klaster i ekonomija obima. Uzroci koji dovode do ove faze mogu da budu interne i eksterne prirode (Slika 5). Ukoliko dođe do smanjene interakcije ili prekida interakcije između gore navedenih faktora neminovno će doći i do pada u razvoju klastera. Da bi klaster „oživio“ i ponovo se vratio u fazu rasta potrebno je da se naprave određene promjene (inovacije, promjena državne regulative, itd.). Dobar primjer za to predstavljaju telekomunikacije. Osnovna karakteristika svih država na polju telekomunikacija prije 1990. godine je bila postojanje samo jednog dobavljača telekomunikacione opreme i jednog pružaoca usluga. Poslije određenih tehnoloških inovacija i promjenom državne regulative ponovo su se pojavili telekomunikacioni klasteri, nove organizacije, novi poslovni modeli, a samo poslovno okruženje je postalo dinamičnije. Drugi primjer predstavlja Holivud. Tokom 1930-ih i 1940-ih godina, koje su predstavljale fazu pada u životnom ciklusu filmskih klastera, proizvođači filmova su se integrisali horizontalno i vertikalno tako što su preuzimali dobavljače, bioskope, distribuciju, itd. Poslije radikalne promjene u tehnologiji i donošenja anti-trustovskog zakonodavstva vodeće organizacije u toj oblasti su izgubile dominaciju i na taj način omogućila prelazak filmskih klastera u novu fazu (istraživanje i razvijanje televizije i animiranih filmova). U literaturi ova faza oporavka se naziva renesansa. Zadnja faza životnog ciklusa se naziva smrt klastera. Postoji više razloga koji dovode do ove faze, a najvažniji su: pretjerana koncentracija, pretjerano miješanje države kroz programe subvencionisanja organizacija, radikalne tehnološke promjene, radikalne promjene potražnje, rat i druge ekstremne okolnosti. Dobar primjer za klaster koji je prestao da postoji predstavlja Akron koji je bio glavni proizvođač automobilskih guma na svijetu. U sastavu tog klastera su se nalazili Gudjir (Goodyear), Fajerston (Firestone) i Dijamant (Diamond). Danas Akron predstavlja Gudjierov (Goodyear) muzej u kome je predstavljena replika Čarls Gudjirove radionice, maketa kaučukove plantaže itd.

ZAKLJUČAK

Klasteri u znatnoj mjeri mogu da povećaju konkurentnost poslovnih organizacija u globalnim uslovima privređivanja. Ovakvu konstataciju ne treba bukvalno shvatiti zato što klasteri ne predstavljaju univerzalan lijek koji garantuje uspjeh. Klasteri kao oblik ekonomskog umrežavanja organizacija pružaju veliki broj prednosti svojim članicama, ali da bi se te prednosti konkretizovale porebno je da se ispune određene pretpostavke. Jedna od bitnijih pretpostavki je proaktivan stav menadžmenta koji mora da prepozna sve prednosti koje pruža takav vid umrežavanja i načine na koji se te prednosti mogu iskoristiti. Klasteri omogućavaju povećanje konkurentnosti kroz stvaranje takvog okruženja koje je pogodno za: inovacije, preduzetništvo i povećanje produktivnosti. Naročita prednost proističe iz uključivanja države u izgradnju adekvatne infrastrukture za djelovanje klastera i uključenosti obrazovnih i istraživačkih institucija koje u sinergijskom dejstvu sa ostalim učesnicima znatno utiče na konačni uspjeh klastera. Osnovni problem koji se javlja u našoj zemlji je nedovoljna obaviještenost organizacija o prednostima koje pružaju klasteri i nepostojanju adekvatne državne podrške.

LITERATURA

- Ketels, C., *Cluster, Cluster Policy, and Swedish Competitiveness in the Global Economy*, Harvard Business School and Stockholm School of Economics, 2009
- Ketels, C., *The Role of Clusters in the Chemical Industry*, Harvard Business School, 2007
- Porter, M., *Clusters, Innovation, and Competitiveness: New Findings and Implications for Policy*, Harvard Business School, Stockholm, 2008
- Porter, M., *Location, Clusters, and Company Strategy*, Oxford University Press, 2000
- Porter, M., *Clusters and the New Economics of Competition*, Harvard Business School, 1998
- Sölvell, Ö., *Clusters: Balancing Evolutionary and Constructive Forces*, Ivory Tower, Stockholm, 2008
- www.klasteri.merr.gov.rs
- www.buildmagazin.com
- www.clusterobservatory.eu