

# Кластер Менаџмент

## A Приручник

### Део А: Преглед

*Израђен у оквиру "Програма подстицаја развоја кластера у Србији"  
Министарства економије и регионалног развоја Републике Србије и  
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH*

*Günter Scheer  
Lucas von Zallinger*




# Кластер Менаџмент

## А Приручник

### Део А: Преглед

*Израђен у оквиру "Програма подстицаја развоја кластера у Србији"  
Министарства економије и регионалног развоја Републике Србије и  
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH*

*Günter Scheer  
Lucas von Zallinger*



**Издавач:**  
**Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit GTZ (GmbH)**  
**у сарадњи са Министарством економије и регионалног развоја  
Републике Србије**

Сва права, укључујући и преводилачка права су задржана. Поновно штампање читовог издања или његових делова, преузимање система и садржаја као и коришћење делова текста у маркетиншке сврхе није дозвољено и биће сматрано као прекршај према правилима слободе трговине и повреде издавачких права, апочиниоци ће бити кривично гоњени. Не гарантујемо за веродостојност нама достављених података и не искључујемо могућност ненамерне грешке.

Контакт:

**GTZ/WBF пројекат у Србији**

[www.gtzwbf.org.yu](http://www.gtzwbf.org.yu) ; [www.gtz.de](http://www.gtz.de)

Дечанска 8 / 11000 Београд

+381 11 3239051

Wolfgang Limbert; координатор пројекта: [wolfgang.limbert@gtz.de](mailto:wolfgang.limbert@gtz.de)

Томислав Кнежевић; пројект менаџер: [t.knezevic@gtzwbf.org](mailto:t.knezevic@gtzwbf.org)

**Министарство економије и регионалног развоја**

[www.merr.sr.gov.yu](http://www.merr.sr.gov.yu)

Зорица Марић, начелник одељења

[zmaric@merr.sr.gov.yu](mailto:zmaric@merr.sr.gov.yu)

## Садржај

О значају кластера, мрежа и кооперација.....	5
Појмови.....	5
1. Значај.....	8
2. Ограничења .....	12
Фазе и теме кластера, мрежа и кооперација.....	13
3. Фазе .....	13
4. Теме .....	14
5.1. Припрема.....	14
5.1.1. Први кораци .....	14
5.1.2. Развој циљева и стратегија.....	18
5.1.3. Пословни план и финансирање .....	27
5.2. Спровођење .....	40
5.2.1 Изградња и структурирање организације .....	40
5.2.2. Развијање и понуда услуга кластера .....	44
5.2.3. Управљање пројектима и процесима у оквиру кластера.....	48
5.2.4. Како придобити и задржати партнере .....	62
5.2.5. Кластерима је потребан иновативни дух!.....	64
5.2.6. Успешно информисање и повезивање партнера у кластеру и клијената.....	68
5.3. Промене.....	75
5.3.1. Мониторинг, евалуација .....	75
5.3.2. Change Management (Управљање променама).....	80
5.3.3. Стратешко учење и управљање .....	82

## Увод

Поштовани привредници,

Публикација која се налази пред вама представља резултат заједничких напора немачког друштва за техничку сарадњу ГТЗ и Министарства економије и регионалног развоја Републике Србије. Она је практичан приручник за Кластер менаџмент и менаџере, за све оне који желе да се укључе у нове светске привредне токове, у процесе повезивања и умрежавања.

Повезивање производње, науке и образовања је данас неопходан услов повећања конкурентности. Освајање нових тржишта и нових технологија, отварање нових радних места, без учешћа пратећих институција постаје неизводљиво. Привреда која жели успешан развој и добре пословне резултате, мора да обезбеди услове за стварање чврстих веза производње са научно истраживачким и образовним институцијама.

Умрежавање у кластере тако постаје неопходност привредног развоја. Заједничка визија, заједничка стратегија и исти циљ - успети, постају могући и изводљиви за кластер. Креативност, иновативност и визионарство, упркос све већој глобализацији, у оквиру кластера обезбеђују дугорочну предност предузећима. Добро организован и правилно вођен кластер, са ефикасним менаџментом и способним менаџерима, искористиће конкурентске предности кластера, осигураће му место на тржишту и омогућиће његов раст и развој.

Циљ овог приручника је да кластер менаџере упозна са вештинама, упуту их у процедуре и пренесе специфична знања и искуства неопходна за организовање и управљање кластером. Уз подстицајне мере Министарства економије и регионалног развоја, надамо се да ће бити од велике помоћи.

С поштовањем,

Министар

Млађан Динкић

## О значају кластера, мрежа и кооперација

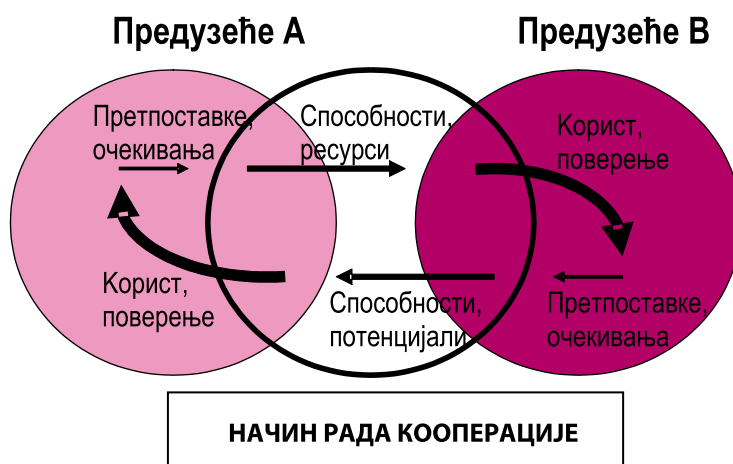
### Појмови

#### Кооперација

Свако предузеће из сопственог искуства зна шта значи кооперација. Предузећа, наиме нису изоловани ентитети, већ су саставни део комплексне мреже веза са добављачима, клијентима, конкуренцијом и јавним институцијама. Успешно обликовање ових веза може да допринесе стварању конкурентске предности

**Кооперација** подразумева заједничко деловање најмање два предузећа које има за циљ промену ситуације у којој се налазе. Уз мото „ **Заједно смо јачи** “ сваки учесник доприноси посебним вештинама у циљу стварања профита кроз сарадњу са осталим предузећима. То доводи до повећања заједничког пословног учинка који је у одређеној мери већи од збира појединачних учинака сваког предузећа. Управо то представља додатну вредност кооперације, а назива се још и „синергијски ефекат“

Слика 1: Основни модел кооперације



На почетку свега је сарадња: Заједно смо јачи

За кооперацију су карактеристична следећа основна обележја:

- Кооперациони партнери очекују одређену корист (**новостворену вредност**). Притом полазе од претпоставке да се очекивана новостворена вредност у сваком случају лакше може постићи сарадњом (**Усмереност на корист**).
- Кооперациони партнери су у свом заједничком деловању усмерени на јаке стране предузећа. Очекивани кооперациони профит тако настаје спајањем одређених квалитета јаких страна партнера (**Усмереност на јаке стране**).
- Кооперациони партнери уносе одређене јаке стране, али и своје предузеће у целини. (**Делимично спајање**).
- Кооперациони партнери задржавају своју самосталност (**функционална аутономија**).
- Кроз сарадњу настаје нови систем односа.

Постоји много разлога за кооперацију и њени циљеви су:

У многим случајевима сарађују предузећа која се међусобно допуњују: Они су партнери у **ланцу стварања нове вредности**, користе сличне технологије или им је потребан сличан know-how сарадника и сарадница, који се кроз заједнички тренинг може организовати јефтине и боље.

Кластер настаје када се све више предузећа из неке привредне гране или делова неког ланца стварања нове вредности почну повезивати у разне облике кооперације.

### Кластери или мреже

Кластери су (регионалне) групације предузећа у ланцу вредности са њима блиским пружаоцима услуга који им дају подршку. С тим у вези се такође може говорити о **мрежама** предузећа која се допуњују.

Успешне кластере већином чини комбинација три врсте предузећа која се међусобно допуњују.

- предузећа значајне тржишне и технолошке снаге која делују на међународној основи,
- добављачи или подизвођачи, најчешће су то мала и средња предузећа (МСП),
- веома иновативне и динамичне стручне установе које се базирају на новим знањима ( на пример: истраживачки институти, установе за стручно усавршавање, специјализована предузећа на подручју ИКТ-а и слично).

Усмереност на корист

Усмереност на јаке стране

Предузећа сарађују из различитих разлога.

Кластери су мреже предузећа и установа које их допуњују



**Индустријска и регионална политика** подстичу стварање и развој кластера формирањем и промовисањем потребне (чврсте и меке) инфраструктуре. У многим земљама политика подстиче формирање кластера (**менаџмент кластера**) и сам менаџмент кластера у пружању услуга предузећима која су део кластера.

Кластери су **мреже кооперационих односа** између различитих учесника у (регионалном) производном систему.

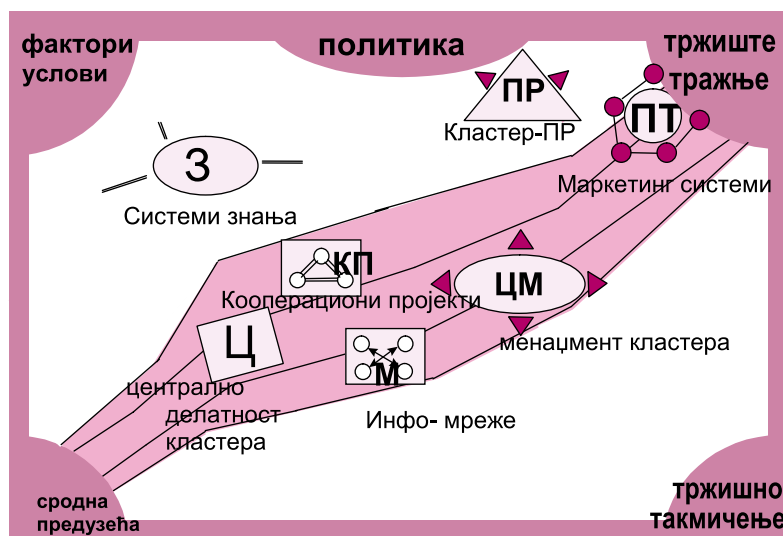
За успех кластера важни су следећи фактори

- Основа успешности предузећа у складу са њиховим производним перформансама, приступом тржишту и иновативношћу.
- Јасна очекивања и усмереност на корист као основу активног учешћа партнера у кластеру и активностима кластера.
- Спремност на активну размену знања што се, пре свега, односи на тзв. „ tacit knowledge “
- Изградња и развој узајамног поверења као основе.
- Активно учешће свих партнера у управљању мрежом, координирању активности кластера и интерном и екстерном повезивању. (менаџмент кластера).
- Организовани заједнички јавни и тржишни наступи (кластер ПР и дистрибуциони систем).

Развој кластера подстиче политика усмерена на кластере

Фактори успеха за мреже (кластере)

## Развој кластера



## 1. Значај

Од када је **Michael Porter** раних 90-их година објавио књигу о конкурентским предностима нација, концепт кластера је постао значајан инструмент структурне и регионалне политике у Европи.

Поставља се питање одакле долази овако невероватан интерес за изразито апстрактну тему?

### Зашто кластер?

Иако фраза, истина је: Глобализација отежава напредак предузећа, све постаје брже, веће и мање предвидиво!

Да би у све комплекснијим и турбулентнијим условима предузећа била успешна, она треба да:

- На (често далеким и за конкуренцију веома пожељним) растућим тржиштима стално продају нове и боље производе.
- Буду на самом врху с обзиром на квалитет и технологију и
- Производе и пласирају робу на тржишту по конкурентним ценама.

Иновација, то јест стално развијање и увођење нових процедура, производа, организационих и управљачких структура и успешно освајање нових тржишта, постају најважнији чиниоци одрживе конкурентности.

Ово успева само јако **флексибилним** предузећима чији се рад заснива **на новим знањима** и која услед тога поседују довољан ниво тржишног „know-how“, производног знања, спремности за учење и капитала.

Међутим све је мање предузећа која ово могу да остваре, а и сигурно много кошта бити најбољи на свим подручјима.

Глобализација на тај начин приморава предузећа да се концентришу на своје **кључне способности** и да на себе преузму само мали део целокупног **ланца стварања нове вредности** од сировина до самог готовог производа.

Укратко: глобализација доводи до веће поделе рада и јача привредну повезаност. Успеху неког предузећа све више доприносе и друга предузећа. Кооперација постаје кључ успеха, успех предузећа је све више успех „оркестра“ у коме се више „солиста“ стапа у јединствен звук.

Политика кластера представља данас водећи концепт (регионалног) подстицања привреде

Кластер као одговор на глобализацију.

Иновација као кључни фактор конкурентности.

Знање је фактор успеха.

Сарадња је фактор успеха.

Први кластери нису били „формирани“, него „откривени“: у регионима у којима постоји и сарађује више успешних предузећа из једне привредне гране или из ланца вредности, где уз то постоје још и одговарајући пружаоци услуга, као што су инжењери, техничке канцеларије, адвокати, привредници, пословни саветници, истраживачко развојни институти, високе школе и установе за стручно образовање. У таквим регионима се, према мишљењу посматрача, може уочити привредни напредак. Кластери могу да настану сами од себе, будући да се добављачи и подизвођачи стационирају или покрећу пословање управо на местима где је већа концентрација пословних партнера. Овакве одлуке о оснивању на одређеној локацији подижу вредност одређеног региона и чине га привлачним за нове партнере: кластер расте.

Кластери управо мањим и средњим предузећима (МСП) пружају прилику да се кроз изградњу мрежа и кооперацијом међународно профилирају. Управо су уситњени европски региони као што су север Италије, Данска, Wales, север Шпаније – тек неколико примера оваквог развоја – формирањем кластера побољшали свој положај на међународном тржишту.

Предности за МСП кроз сарадњу у кластерима могу бити:

- Повећање производње и запошљавања.
- Иновативни замах.
- Јачање стручности и know –how.
- Побољшање квалитета и продуктивности.
- Повећање извоза.
- Боље коришћење потенцијала кроз сарадњу.

Кластери се, дакле, заснивају на сарадњи, без кооперације не би ни постојали. Поставља се, међутим, питање какве предности од сарадње имају предузећа и у какве се ризике при том упуштају?

### Користи и претпоставке кооперације

Кооперација представља одређену врсту сарадње у којој учесници остају самостални и стога нису само партнери него и конкуренти, а која су тачно подручја кооперације види се тек током саме сарадње.

Циљ кооперације је да партнерима створи могућности које би њима биле затворене или би их у најмању руку веома тешко могли остварити самостално. При томе готово сва подручја рада предузећа могу бити предмет сарадње.

Кластери настају на бази одлука предузећа о оснивању на одређеној локацији и спонтано расту

Предности за МСП

Циљ кооперација је стварање могућности које су сваком партнеру појединачно недоступне

Заједничка набавка, издвајање истих послова из више предузећа и ангажовање других предузећа за обављање тих послова (на пример обрада електронских података), сарадња на подручју дистрибуције – посебно занимљива код освајања нових тржишта, заједнички развој кадрова, кооперација на подручју истраживачког рада, координирање капацитета - то су само неке од могућности за сарадњу.

Постоји неколико обележја која се, независно од подручја сарадње, подразумевају за све успешне кооперације:

- Кооперациони партнери морају имати поверења једни у друге. С обзиром да се у сарадњи увек користе релевантни интерни подаци, овакво поверење је неопходно.
- Сви учесници су се укључили у пројекат добровољно и задржавају своју самосталност. Само је тако сигуран висок квалитет инпута и аутпута.
- Сарадња је динамична и отворена. Круто структурирање отежава коришћење могућности које се отварају тек у току трајања пројекта.
- Међу партнерима и даље постоји тржишно такмичење у другим подручјима и не долази до формирања монопола. Ово повећава динамичност унутар кооперације што доводи до нових подстицаја.
- Кооперационим пројектом управљају само партнери. Посебно треба да се избегне да јавне институције или предузећа ван пројекта утичу на кооперацију.
- Сви учесници имају значајну корист од кооперационог пројекта.

Уколико постоје наведени фактори, кооперације представљају пожељну перспективу за предузеће.

Првенствено је за мала и средња предузећа корисно да кроз сарадњу надокнаде ресурсе и know-how који им недостаје и да партнеру за узврат ставе на располагање сопствене ресурсе. Тако свако партнерско предузеће може да се сконцентрише на своје јаке стране, а слабе стране да компензира другим предузећима.

Тако се, на пример, могу понудити готова решења која ће се затим заједнички планирати, организовати, производити и пласирати на тржиште.

Заједнички иновативни напори су, обзиром на све краће производне циклусе, изузетно значајни. Управо МСП могу најчешће да само спајањем истраживачких потенцијала,

За успешну кооперацију потребно је:

Поверење

Добровољност

флексибилно креирање

сарадња и конкуренција

Самостално управљање

Корист

МСП могу да компензују недостатке услед величине предузећа

Комплетна понуда јача тржишни положај.

обезбеде финансирање истраживања и развоја. Али се притом мора указати на могућност коришћења кооперације са циљем смањења трошкова.

Иновације се не односе само на класични тандем истраживање - развој; овај појам може обухватити и нове производе, процесе и организационе облике.

Иновације су често  
могуће само  
заједничким снагама

## 2. Ограничења

Кластери су инструмент даљег развоја постојећих регионалних односно предузетничких предности. Они нису одговарајући за краткорочно решавање структурних недостатака.

Довољан број комплементарних и активних предузећа с најмање европским нивоом конкурентности представља претпоставку за успешан развој кластера.

Јасна фокусираност на кључна подручја која се могу идентификовати у пракси. Кластери морају имати заједнички идентитет.

Кластери треба да имају одговарајуће, јасне и професионалне контролне и управљачке структуре.

Држава може да одговарајућим подстицајним програмима, партнерствима и иновативним моделима услуга, као према моделу „One – stop-shops“, знатно подстакне развој кластера, али их не може „градити“

Препреке за кластере и сарадњу су:

- Мала подударност структура и пословне културе партнерских предузећа.
- Недостатак правних односно финансијских могућности за кооперацију.
- Недостатак предузетничког духа односно стручности.
- Низак ниво поверења у кооперационе partnере и друге укључене институције (мањак културе кооперације).
- Недостатак одговарајућег знања партнера.
- Неукључивање сарадника партнера у мрежу.
- Недостатак неформалне повезаности.
- Нејасна, односно нереална очекивања унутар кооперације.

Кластери и кооперације нису универзално решење.

Кластери треба да имају критичну масу...

...и заједничка кључна подручја

заједничке структуре

Неопходна подршка државне администрације

Сарадња није једноставна

## Фазе и теме кластера, мрежа и кооперација

### 3. Фазе

#### Припрема

Кластери и кооперације не падају с неба, већ најчешће настају корак по корак. Добра припрема је пола успеха, мада мора бити јасно да се кластери и сарадња не могу пројектовати за столом и да превише планирања може да има чак и негативан ефекат на ефикасност мреже. Солоидно планирање и исто тако отвореност за нове изазове највероватније је најбољи концепт припреме.

#### Спровођење

Реализација неке сарадње или кластер-пројекта не подразумева стриктно спровођење плана који је конципиран у фази припреме, већ представља отворен и динамичан процес. На промене тржишта и институционалног окружења треба реаговати флексибилно и креативно. Стога су следећа правила кооперације - добра, јасна, богата информисаност и комуникација веома важан темељ успешног спровођења.

#### Промена

Фаза реформе не следи након спровођења, већ представља, као што је већ описано, сталан процес. Постоје даље фазе и развојни нивои сарадње или кластера након којих је увек пожељно направити пресек и затим проверити пут којим се кренуло. Евалуација и учење су најважнија основа промена, које служи као доказ да ће кооперација или мрежа и у будућности имати смисла, или да ће бити прекинуте ако нестане њихова основа.

Добра припрема је пола спровођења.

Отвореност и динамичност кључ су доброг спровођења.

Без промена ствари постају круте и бескорисне

## 4. Теме

### 5.1. Припрема

#### 5.1.1. Први кораци

Главна питања

1. Шта је то што желимо да постигнемо сарадњом или кластерима?
2. Да ли се циљ може постићи и другим средствима?
3. Какви су партнери потребни за остварење циља?
4. Да ли партнери имају задовољавајуће привредне, организационе и иновативне капацитете?
5. Какву ће корист мрежа имати од партнера?
6. Какву корист мрежа нуди својим партнерима?
7. На којим се већ успешним односно стабилним кооперацијама умрежавање може заснивати?
8. Да ли су партнери „на истој таласној дужини“?
9. Које мере су потребне у циљу изградње поверења?
10. Да ли су циљеви и задаци сарадње односно мреже јасни свим релевантним интересним групама (stakeholders)

Детаљније

За сваки кооперациони пројекат потребна је, пре спровођења, темељна припрема и планирање. Притом треба поступити у неколико корака.

Неопходни су следећи кораци:

1. Први корак је **анализа снага/слабости и шанси/претњи (SWOT)**.
2. Потом следи формулисање конкретних **циљева кооперације односно кластера**.
3. У следећем кораку се одређују и позивају на сарадњу **потенцијални партнери** неопходни за остварење циља.

#### **Анализа снага/слабости и шанси/претњи**

Прво је неопходно разјаснити где се у предузећу налазе

10 пресудних питања за почетак

SWOT

Циљеви

Избор партнера



потенцијали за сарадњу. Ово је прилика да се прегледају различити делови предузећа:

- Набавка
- Логистика
- Развој кадрова
- Коришћење кадрова
- Организационе структуре
- Набавка екстерних услуга и издвајање подручја рада која нису кључна
- Расподела производње (координирање капацитета)
- Истраживање и развој
- Продаја
- Истраживање тржишта
- Маркетинг
- Услуге (сервис)

У сваком од ових подручја постојаће снаге и слабости, потенцијали за експанзију и смањење трошкова. Они треба да се изричито наведу, рецимо у облику приказа позитивних/негативних аспеката. Укључивањем више особа у анализу, добија се на квалитету. На тај начин се у процену укључују и нови аспекти. У анализу треба уврстити и планиране пројекте.

Очекиване промене на тржиштима такође треба да буду део анализе: на основу њих могу да се предвиде будуће шансе и претње.

Уколико предузеће већ има у плану одређена подручја кооперације, свакако ће бити довољна анализа снага и слабости само за та подручја. За пројекте одређеног обима се већ у овој фази исплати укључивање експерта специјализованог за потенцијалне сарадње.

### Циљ кооперације односно кластера

На основу анализе снага/слабости и шанси/претњи могу да се одреде подручја сарадње или тежишта кластера. Али она морају јасније да се дефинишу. Ако би се, на пример, у анализи утврдило да би за предузеће била пожељнија сарадња на подручју дистрибуције, мора да се разјасни шта се под тим подразумева. Притом није потребно детаљно планирање, али слика сарадње треба да постане јасна.

Солидна анализа је неопходна...

...за одређивање реалних циљева

Облик и интезитет кооперације.

- Каква корист може произаћи из саме кооперације?
- Каква корист се може понудити партнерима? Којим знањима сте спремни да допринесете сарадњи?
- У којој мери сте спремни да се отворите партнеру?
- Које податке о предузећу желите да задржите за себе?

У питања која овде треба да се разјасне спада и облик сарадње: да ли се ради о слободном удружењу предузећа, о сопственом предузећу, о задрузи, јавном форуму итд. - постоји много могућности како да се кооперације организационо и правно обликују. За ова питања у почетку није потребна детаљнија разрада, али нацрт промотерима сарадње и потенцијалним партнерима може да помогне касније приликом доношења одлуке и конкретизовања пројекта.

Када се ове одлуке донесу, потребно их је записати, како би се касније могле узети у обзир.

### Избор партнера

Понекад се у пројект кооперације односно формирање кластера улази са већ одређеним партнерима или се прво пронађу партнери, а затим развија концепт. У овим случајевима се наведена фаза развоја концепта заиста брзо одвија. Али тражење кооперационих партнера може бити један од најтежих делова. За разлику од кооперација које су веома конкретне и ограничене, кластери су отворенији и због тога им је потребно дуже времена да би привукли једног или више партнера.

За то се може потражити помоћ пословних саветника који познају привредну грану или тражени специфични облик сарадње. Притом је од највеће користи познавање привредне гране.

За прве разговоре везане за сарадњу са потенцијалним партнерским предузећима потребна је добра припрема документације. Неопходна прецизност зависиће и од степена познавања партнера. Уколико се ради о познатим партнерима пожељно је да се што пре укључе у планирање сарадње, али уколико су то мање позната предузећа, степен дораде документације треба да буде знатно виши. Ни у једном случају саговорник не сме да стекне утисак да је доведен пред свршен чин.

Исто тако је важно да се јасно и детаљно изнесу предности кооперације, очекивања и захтеви – на тај начин ће другој страни бити лакше да донесе добро утемељене одлуке.

Резултат је писани концепт кластера / кооперације

Од избора партнера значајно ће зависити успех /кластера.

За придобијање партнера потребно је: поставити јасне циљеве и истовремено позвати на учешће у њиховој разради.

После првих разговора постаје јасно која су предузећа заиста спремна за сарадњу. Ова **основна група (језгро)** сада треба да почне с детаљном припремом кооперације или мреже. Притом сарадња односно кластер треба и даље да остану отворени за озбиљне заинтересоване.

### Детаљно планирање

Након формирања основне групе спремне за сарадњу, потребно је да се дефинишу **правила** која ће да важе унутар групе, на пример правила везана за примање нових чланова, доношење одлука, одговорности итд. Одређивање правила игре у мањим групама обично се одвија брзо и релативно неформално, делимично и „прећутним договором“.

Пошто су правила донета, треба да се утврди и тачан развој догађаја и надлежности. Овакав „план деловања“ већ представља основу за спровођење кооперационог пројекта односно кластера.

У првом нацрту кооперације већ назначене теме – преношење знања, правни облици, правни наслови, расподела трошкова, корист итд. – морају такође да се ближе одреде и коначно дефинишу.

Потребно је јаче укључивање сарадника нижих нивоа. Они доприносе својим стручним знањима у одређеном подручју; контакти међу стручњацима појединачних партнерских предузећа осим тога убрзавају комуникацију између предузећа.

Најкасније сада, у последњој фази припреме, неопходно је да се истражи да ли су планиране активности предвиђене у неком од државних подстицајних програма. На тај начин детаљни план још може и накнадно да се прилагоди, како би био у складу са специфичним условима које поставља држава. Али се такође мора узети у обзир чињеница да се за државне подстицајне програме обично морају објавити веома обимне информације о предузећу.

Потребно је да се дефинишу подручја и правила сарадње, права и дужности партнера, као и управљање кооперацијом односно кластером, али исто тако да се остави довољно простора за развој

Потребно је да се информишу и укључе руководиоци и други важни сарадници партнерских предузећа

Истражити да ли постоје евентуално државни подстицајни програми

### 5.1.2. Развој циљева и стратегија

- Главна питања
  1. Дефинисање циљева: Који су циљеви кластера?
  2. Зашто треба развити стратегију кластера?
  3. Делови и садржај стратегије?
  4. Начин на који ће кластер деловати?
  5. Начин на који ће кластер планирати спровођење?

- Детаљније

Формулисање **заједничких циљева** и извођење стратегија из циљева има кључну улогу у интеграцији предузећа унутар кластера као и њихову идентификацију с кластером. Процесом дефинисања циљева ствара се заједничка основа рада и поверења за даљу сарадњу. Циљеви притом представљају просек често хетерогених интереса предузећа и одређују заједничко „усмерење кластера“. Само јасним дефинисањем циљева може да се постигне опште разумевање предстојећих задатака развоја кластера и да се на одговарајући начин испланирају и имплементирају потребне мере. Не само у појединачним предузећима него и у кластерима се примењује **управљање помоћу циљева** (management by objectives-МБО).

У оквиру процеса дефинисања циљева треба да се обрати пажња на следеће ставке:

- Са формулисањем заједничких циљева треба почети што је могуће пре.
- Само уз постојање јасних циљева може да се почне са развојем стратегије и са другим активностима кластера.
- Циљеви не смеју да се преопширно дефинишу како би гарантовали специјализацију и профилисање кластера.
- Тематски фокус не треба да буде преузак како би оставио отворене могућности за развој и трансформацију (кластери се мењају).
- Циљеви треба да се формулишу што је могуће тачније чиме би се омогућило одређивање конкретних мера и активности.

Најважнија питања у вези са циљевима и стратегијама.

Заједнички циљеви су важни због идентификације са кластером

Важне ставке у процесу дефинисања циљева

- Циљеви треба да буду остварљиви и мерљиви.
- Показатељи (индикатори) за мерење остварења циљева треба да се дефинишу.
- У процесу дефинисања циљева у оквиру модерационог процеса треба да учествују сва предузећа која су део кластера (идентификација с циљевима).
- Процес дефинисања циљева стратешки је задатак менаџмента.

Утврђивање појединих циљева у основи зависи од тога који циљеви, жеље и очекивања повезују предузећа са кластером. Код неких кластера, на пример код немачких мрежа изврсноности (Kompetenznetzwerke), реч је првенствено о јачању иновативних способности, док је код других кластера у првом плану лобирање или конкретна тржишна активност (извоз). Типични циљеви бројних кластера су:

- Заједнички примењено истраживање и развој.
- Подстицање иновативности.
- Заједнички маркетинг.
- Подстицање извоза: Откривање нових продајних тржишта.
- Заједничка набавка.
- Припрема и коришћење услуга везаних за предузеће (кластер услуга).
- Образовање и стручно усавршавање.
- Коришћење синергијских учинака и економије обима.
- Лобирање и интересно заступање.

У оквиру активности праћења рада (види поглавље Мониторинг & Евалуација) у редовним размацима треба преиспитати актуелност циљева и уколико је то потребно, прерадити и прилагодити структуру циљева. Често у оквиру новог усмерења кластера може да се јави потреба за преиспитивањем и преформулисањем постојећих циљева. Да би се истакла важност циљева као заједничка основа и „**Road-Map**“ (путоказ) пословања кластера, најважније циљеве треба забележити у статусу кластера.

Пошто су договорени и у статусу забележени заједнички циљеви кластера, на основу њих треба развити

Типични циљеви кластера

Структуру циљева треба редовно контролисати и по потреби прилагођавати.

Развој стратегије кластера на основу

одговарајућу **стратегију**. Формулисање такве стратегије је, посебно у фази формирања кластера, од посебног значаја с обзиром да се тиме одређује пут ка постизању циљева и за то потребне мере. И овде је значајно да се нагласи: **у развоју стратегије треба активно да учествују и подржавају је сва предузећа кластера**, тако да крајњи резултат до одређене мере буде заједнички „производ“, на којем су сви радили и који сви прихватају. Без јасне стратегије постоји опасност да се кластер изгуби у слепом акционизму, да престане да координира заједничке активности и тиме онемогући постизање циљева. Стратегија за разлику од тога представља „водиљу“ заједничког пословања и омогућава циљано обликовање кооперације. Уз помоћ стратегије може да се моделира и планира ток будућег развоја предузећа кластера; могу да се операционализују и расподелом рада заједнички савладају задаци које предузећа појединачно никад не би могла да савладају. На основу специфичне ситуације у Србији, где се под јаким притиском конкуренције и прилагођавања у првом реду удружују мала и средња предузећа, развој стратегије кластера треба да буде мање „визионарске природе“, па у смислу стратешког манаџемента више треба да се окрене одређивању **конкретних корака и мера** у циљу побољшања конкурентности предузећа кластера. (**оперативна стратешка оријентација**). У смислу одрживе конкурентности, у задатке стратегије такође спада омогућавање кластеру да као **организација развоја**, флексибилно реагује на променљиве услове тржишта и иновације.

Сада се отвара питање **структуре и садржаја стратегије**: како усвојити стратегију, које делове треба да садржи и колико треба да буде детаљна?

У начелу стратегија кластера треба да садржи следеће делове, односно поглавља:

- Анализа конкурентске ситуације у појединим секторима.
- Структурна SWOT анализа (макро ниво, средњи ниво и микро ниво).
- Анализа трендова (тржишта и технологије).
- Међународни benchmarking.
- Анализа потенцијала кластера.
- Визија кластера.
- Циљеви кластера.

циљева

Сви морају да буду носиоци развоја стратегије

Стратегија као „водиља“ кооперације усмерене на циљеве и резултате.

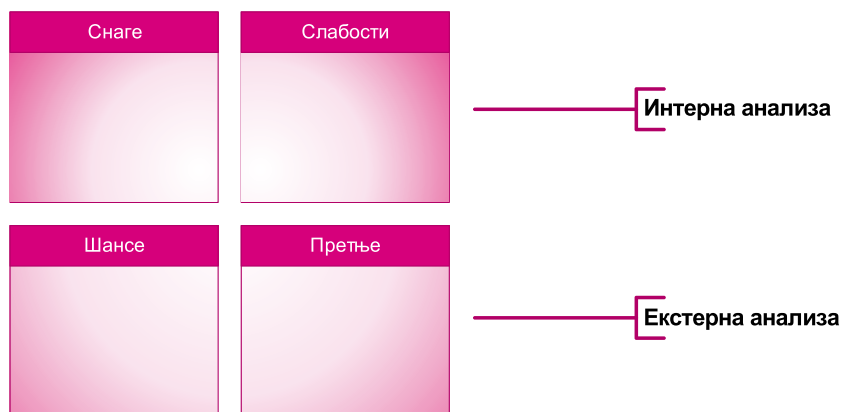
Оперативна стратешка оријентација

Тржишта се мењају и стратегије морају да остану флексибилне

Структура и садржај стратегије кластера

- Дефинисање спектра активности кластера.
- Организациона структура.
- Стратегија имплементације (по корацима).
- Мониторинг и евалуација (M&E).
- Акциони план.

Основ развоја стратегије чини **анализа почетног положаја** као и оквирних услова релевантних за кластер. Кроз заједничку **SWOT анализу** је потребно да се створи реална слика снага и слабости, шанси и претњи. Притом је анализа снага и слабости саставни део тзв. интерне анализе и односи се на кластер и предузећа кластера. Класично полазиште интерне анализе је ланац стварања вредности, код којег разликујемо тзв. примарне активности пословања (улазна логистика, производња, излазна логистика, маркетинг и продаја, сервис) и секундарне активности (управа, менаџмент, управљање кадровима, истраживање & развој, набавка). За спровођење екстерне анализе постоје различита полазишта и инструменти као што је на пример **„Five Forces“** (пет сила), који омогућавају процену најважнијих конкурентских чинилаца (industry competitors, suppliers, new entrants, buyers, substitutes).



Овде исто као и код анализе трендова треба да се прошири подручје посматрања и узме у обзир пре свега **развој међународног тржишта и иновација**, с обзиром да кластер мора да буде у стању „да држи корак “ и да делује на међународној основи. О овоме говори и поглавље о међународном **benchmarkingu** у коме се дају информације о учењу од међународних случајева добре праксе, дакле других кластера, из чега се изводе стратешке мере за сопствени кластер. За међународни benchmarking се препоручује ангажовање међународних саветника, на пример из ГТЗ (Немачко друштво за техничку сарадњу), ДЕЗА (Швајцарска агенција за сарадњу и развој) или

Анализа почетног положаја као основа развоја стратегије

SWOT анализа

Five Forces

Проширење подручје посматрања



УСАИД (Америчка агенција за међународни развој). У току **анализе потенцијала кластера је** неопходно да се установи који полазни услови и могућности за кооперацију постоје у оквиру једног кластера.

Наука је за то развила неколико, делом веома комплексних инструмената као што су, на пример, анализа инпута и оутпута, ГЕМ анализа (Global Entrepreneurship Monitor – међународни пројекат за истраживање и мерење предузетничких активности) и анализа ланца стварања нове вредности. Међутим, статистичка анализа не може бити довољна сама по себи, јер је у првом реду реч о комплексном саставу учесника и социјалних контаката у које се може ступити само разговорима, анкетама и различитим облицима заједничког разматрања и промишљања.

На основу резултата различитих анализа може да следи **формулисање конкретне стратегије** (визија, циљ, спектар делатности итд.) која се затим конкретизује и операционализује у оквиру акционог плана. Акциони план представља језгро за касније спровођење стратегије. У циљу вредновања стратешких мера и успешности спровођења сматрали смо корисним да укључимо поглавље на тему **мониторинга и евалуације**, у којем се утврђују одговарајући показатељи.

Основни задатак кластера састоји се у побољшању положаја не само сваког предузећа него и целокупног кластера у међународној тржишној утакмици. Због тога је у оквиру стратешког развоја неопходна доследна оријентација на међународне стандарде и know-how. Мото према томе мора да гласи: „**Учити од најбољих**“. Другу важну оквирну одредницу стратешког развоја, посебно за производно оријентисане кластере, представља **модел интегрисаног ланца вредности**, тј. исправљање пропуста у ланцу стварања нове вредности и откривање иновационих потенцијала. То је за српске кластере важно због тога што њихова предузећа, после приступања ЕУ, могу само на основу продуктивности и иновација да буду међународно конкурентна, али не на основу предности због нижих трошкова рада. Стратегија кластера треба да узме у обзир промене услове тржишног такмичења и да благовременим укључивањем партнера из образовања, науке, истраживања и развоја, као и државних учесника, створи **иновциони састав специфичан за кластере**.

Анализа кластера и развој стратегије могу да постану дуготрајни и скупи. Нарочито у компактним кластерима, који се интерно већ релативно добро познају и немају сукобе у погледу циљева, треба да се што пре крене у акцију којом ће се пробити на тржиште. Важно је да предузећа имају осећај за **динамичан развој кластера** и да не изгубе интересовање. Због тога на развоју стратегије и

За анализу потенцијала кластера на располагању су различити инструменти

Операционализација стратегије у акциони план

Учити од најбољих

Модел интегрисаног ланца стварања нових вредности

Стварање иновационог састава укључивањем свих релевантних актера

Како поступити при развоју стратегије?

Одржавање полета и динамичности



на изградњи кластера треба да се ради константно и по могућности без већих временских прекида.

За развој стратегије кластера препоручују се следећи кораци:

- Корак бр. 1: Одредити представнике предузећа („clusterpreneure“).
- Корак бр. 2: Са свим предузећима и партнерима спровести стратешку радионицу.
- Корак бр. 3: Формирање главног тима/радне групе за развој стратегије.
- Корак бр. 4: Развој стратегије (1. нацрт).
- Корак бр. 5: Спровођење даљих стратешких радионица са свим члановима кластера (повратна информација).
- Корак бр. 6: Израда коначне верзије стратегије кластера.
- Корак бр. 7: Сва предузећа кластера усвајају коначну стратегију.

За развој стратегије првенствено је важно у предузећима привући **промотере и мултипликаторе** и подједнако их укључити у процес развоја стратегије. Средишњу улогу притом имају тзв. „**clusterpreneurs**“, дакле представници предузећа који се за кластер интензивно залажу и ангажују. Они се поистовећују с кластером. По завршетку прве заједничке стратешке радионице из ове групе представника треба формирати **основни тим** односно стратешку радну групу, чији је задатак израда стратегије, при чему један члан тима треба да преузме улогу модератора односно руководиоца пројекта. Са привременим верзијама стратегије треба у правилним размацима упознати сва предузећа кластера, а њихове повратне информације интегрисати у стратегију, тако да кроз такав интерактивни процес уз више допуна настане коначна верзија стратегије кластера, коју ће заједнички усвојити сва његова предузећа.

У развоју стратегије централну улогу има **усмереност на потребе и клијенте**. У склопу радионица треба одредити специфичне циљеве и потребе предузећа унутар кластера који затим треба да се интегришу у стратегију (нпр. циљеви, спектар активности). При иницијализацији процеса постављања циљева и развоја стратегије питање о **подстицању извоза** показало се веома корисним, пошто ова тема код већине предузећа наилази на велико интересовање, а и за разлику од локалног и националног

Најважнији кораци у развоју стратегије

Промотери, мултипликатори и представници предузећа који се посебно ангажују у кластеру («clusterpreneurs»)

Редовни feedback и комуникација

Усмереност на потребе и клијенте у развоју стратегије

тржишта на овом подручју међу предузећима у кластеру не постоји једнака конкуренција. Због тога је знатно једноставније „одушевити“ предузећа у кластеру међународним извозним тржиштима која би им, као одвојеним предузећима, остала затворена.

И за развој стратегије важи да без одређеног оквира већ постојећих односа и **поверења** успешна сарадња једва да је могућа. То јест, већ мора да постоји одређена кооперациона култура.

Пошто је стратегија кластера утврђена, она се мора **претворити у конкретне мере и активности**. Користан инструмент за имплементацију стратегије је **акциони план** на основу којег се операционализују циљеви и мере који су формулисани у стратегији. До акционог плана долази се тако што се из циљева стратегије изводе конкретне активности које се, затим, додељују одређеним особама одговорним за њихово спровођење. Уз то се за поједине задатке, односно активности, одређује и рок за њихово спровођење као и резултати који треба да се постигну. За постизање посебно важних резултата имплементације постављају се тзв. „milestones“ (миљоказ) који омогућавају тачније праћење спровођења успеха стратегије.

Приликом спровођења стратегије посебно треба обратити пажњу на следеће тачке:

- Имплементација треба да се спроведе малим, али веома оперативним корацима, који неће оптеретити ограничене потенцијале предузећа кластера.
- Треба започети са активностима које ће брзо довести до конкретних резултата и подстаћи осећај успеха код свих предузећа у кластеру.
- Континуирано извештавање предузећа како о циљевима стратегије тако и о већ постигнутом степену имплементације стратегије.
- Јасно дефинисање одговорности.
- У спровођење стратегије треба да се расподелом послова укључи што више предузећа кластера: свако мора да да свој допринос спровођењу (имплементацији).
- Треба се, што је могуће строжије, придржавати рокова.
- Добро би било да се одреде међуциљеви као и одговарајућа мерила која би пратила пут постизања циљева кластера. На тај начин се, упркос оперативној одређености, постиже максимална флексибилност за каснији развој.

Поверења је кључно

Од развоја стратегије до имплементације

Акциони план

Важне тачке спровођења стратегије

Код веома великих и комплексних структура кластера под одређеним условима може такође бити корисно да се одреди контролна односно стратешка радна група која ће учествовати у постављању дугорочних циљева и развоју стратегије.

Стратегије кластера не смеју бити статичне творевине него, пре свега, треба да теже динамичном развоју кластера а тиме и дугорочној конкурентности његових предузећа. Стратешки **даљи развој кластера** је базна претпоставка способности флексибилне прилагодљивости кластера како интерним тако и екстерним променљивим општим условима (тржишта). Дакле, постоји одређени **животни циклус кластера**. Како за развој тако и за спровођење стратегије битно је да се овим животним циклусом управља у складу с променљивим стањем на тржишту и иновационим циклусима.

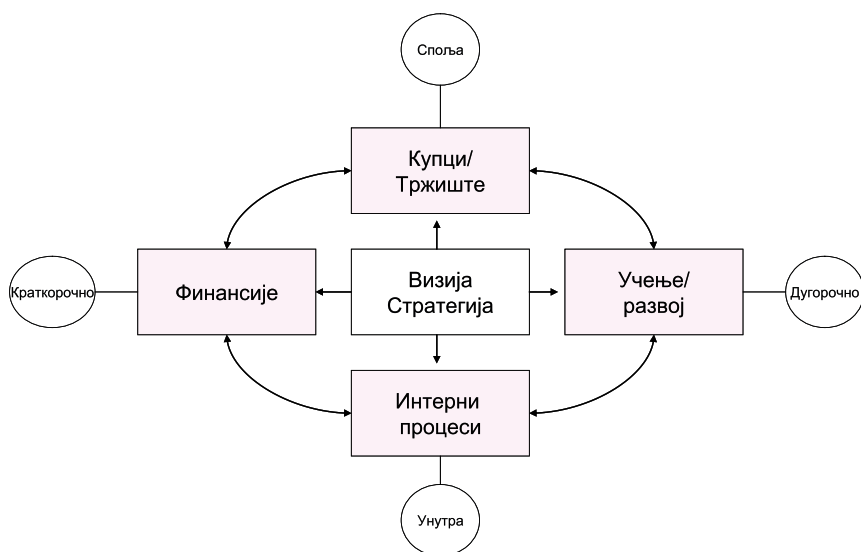
За имплементацију и контролу стратегије важно је дефинисати конкретне мерне јединице и оперативне циљеве. Прикладни инструмент за то је тзв. **Balanced Scorecard** (листа усклађених циљева). **Balanced Scorecard** је о инструмент на којем се базирају дугорочне стратешке одлуке који обухвата 4 димензије:

- Финансије
- Клијенти и тржиште
- Интерни процеси
- Учење и развој

Ове димензије праћења нуде готово целовит увид у организацију кластера, његова релевантна окружења као и интеракциону динамику, што омогућава брзо исправљање или прилагођавање променама или реакцију на одступања. Успех организације мери се равнотежом између ове 4 наведене димензије. Резултати се приказују у прегледним таблицама (scorecards).

Стратешки даљи развој и животни циклус (life cycle) кластера

Balanced Scorecard као инструмент за спровођење стратегије



Logical Framework  
(логичка матрица)

Други користан инструмент за планирање и структурирање спровођења стратегије је тзв. „ **Logical Framework** “ (логичка матрица), који се као стандардни метод користи у бројним ЕУ-пројектима. Овде се на основу општих и специфичних циљева одређују активности за њихово постизање и за то потребни ресурси. Исто тако се дефинишу показатељи којима се мери ниво успешности ових активности и постигнутих резултата и успеха.

### 5.1.3. Пословни план и финансирање

- Главна питања

1. Зашто кластеру треба пословни план?
2. Структура и садржај пословног плана?
3. О чему приликом израде пословног плана посебно треба водити рачуна?
4. Како се планира и реализује концепт финансирања кластера?
5. Који рационални показатељи треба да буду расположиви у оквиру система контроле?
6. Који извори финансирања постоје за кластере?
7. О чему треба водити рачуна приликом избора подстицајних средстава?
8. О чему треба водити рачуна код структуре финансирања кластера?
9. Које су типичне грешке код финансирања кластера?

- Детаљније

Пословни план, као писани „ **концепт предузећа**“ описује циљеве и стратегије кластера, спектар производа односно услуга, тржиште и структуру управе и организације. Постоји уска концепцијска повезаност између стратегије кластера (види поглавље 5.1.2) и пословног плана, при чему пословни план првенствено служи као оперативни инструмент планирања и вођења за **тржишно орјентисане активности** кластера. Пословни план има важне како интерне тако и екстерне задатке.

Најважније **функције** пословног плана **унутар кластера су:**

- Инструмент вођења: смернице за стратешко и оперативно усмерење и управљање кластером на тржишту.
- Смернице за практичан рад менаџмента кластера.

Пословни план:  
оперативни инструмент планирања и вођења за тржишно орјентисане активности кластера

Интерне и екстерне функције пословног плана кластера

- Мониторинг: провера развоја кластера кроз поређење с пословним планом (поређење планираног и стварног стања).
- Инструмент планирања: пословни план као полазиште за креирање сценарија и даљи развој кластера.
- Приказ потреба за интерним и екстерним ресурсима.
- Прилика да се концепт кластера критички размотри и преиспита с предузетничког аспекта.

Најважније **функције** пословног плана **изван кластера су:**

- Структурирани приказ „ пословне концепције “ кластера за презентацију према споља: „ визит карта кластера“
- Основа за набавку подстицајних средстава, кредита и капитала од стране јавних подстицајних институција, банака и инвеститора.
- Полазиште за развој и промовисање специфичног спектра производа односно услуга (услуге кластера)
- Основа за израду комуникационог материјала и материјала за односе с јавношћу.(ПР)

Како би пословни план могао да испуни све ове опсежне функције мора бити уверљив у погледу своје структуре и садржаја. Шта би пословни план појединачно све требало да садржи и који је обим сврсисходан зависи наравно увек и од структуре кластера, његових циљева, правног облика и структуре чланова. Али упркос томе постоји неколико основних тема које морају бити садржане у сваком пословном плану, а то су:

- Прво поглавље, тзв. **Сажетак (сумирани извештај)** садржи сажет приказ пословног плана (циљеве кластера, понуђене услуге, тржишни потенцијал итд.). Притом је битно да се уверљиво прикажу стратешке конкурентске предности (Unique Selling Proposition – УСП) кластера, као што су нпр. стручност партнера, синергијски ефекат итд, исто као и конкретне предности за инвеститора у случају његове партиципације. У зависности од тога да ли се ради о приватном инвеститору или о јавној подстицајној институцији, то може бити повраћај инвестиције, радна места или иновације. Код формулисања сумарног

Уверљиви пословни план је основни предуслов за усвајање подстицајних средстава и капитала

Структура и садржај пословног плана кластера

Сумирани извештај (сажетак): придобити и уверити читаоца

извештаја треба јасно да се прикаже тржишна оријентисаност кластера. Ово поглавље треба да се изради тек на самом крају, пошто је у њему сажет садржај свих осталих поглавља. Ово је поглавље посебно значајно пошто читаоци пословних планова често немају пуно времена за евалуацију и због тога прво прочитају садржај сумарног извештаја, па у овом поглављу треба да се изазове интересовање читалаца и од почетка их треба одушевити за овај концепт.

- **Опис кластера:** у овом поглављу се углавном ради о томе да се логички и уверљиво презентира пословна идеја на којој се базира кластер и његова прича настанка. Исто као и за предузећа тако и за кластер важи: пословна идеја мора имати јасну корист за клијенте. Поред формалних података, као што су правни облик и власничка структура, треба да се објасне и кључна подручја пословања кластера (нпр. услуге кластера, заједнички истражвачки рад и развој итд.).
- **Циљеви кластера и планирани инвестициони пројекти:** У овом поглављу на основу актуелне ситуације кластера, која је описана у претходном поглављу, треба да се прикажу развојне перспективе кластера. Притом је формулисање стратешких циљева (види поглавље 5.1.2) од посебног значаја, с тим да се не смеју формулисати само квантитативни (порастан добитка и добити) већ и квалитативни циљеви (подстицање иновација, освајање нових тржишних сегмената итд.). Ако кластеру требају финансијска средства за посебне, стратешке инвестиционе пројекте, онда се и она морају презентирати и објаснити. За приказ даљег развоја кластера погодно је планирање помоћу миљоказа уз формулисање важних међу-циљева.
- **Организација и управљање кластером:** у овом поглављу потенцијалном инвеститору треба објаснити, како и ко управља и води кластер, па треба представити организациону структуру и организацију процеса (види поглавље 5.2.1), исто као и структуру особља и начела управљања. Такође укратко треба да се представи и кључно особље, на пример кластер менаџера (функција, пословно искуство, образовање, додатна знања). Притом за кластер може бити корисно ако сте у могућности да наведете познате особе из политике и привреде које су чланови

Пословна идеја

Циљеви и развојне перспективе кластера

Особе које стоје иза те идеје

Тим као такав мора бити уверљив



саветодавног тела, јер то повећава престиж кластера па ће код потенцијалног инвеститора изазвати још веће занимање. Ради лакшег разумевања и бољег прегледа организационих структура треба да се дода и шематски приказ организације. Ово поглавље треба да се изради с посебном пажњом будући да већина инвеститора има врло мало или никакво искуство с кластерима и њиховим организационим структурама. Значај овога поглавља се не сме подценити будући да многи инвеститори, појединачно из приватног сектора заступају мишљење и начело да не улажу у замисли већ у људе и њихов know-how.

- **Маркетинг, тржишно такмичење и пласман:** овде пре свега треба да се прикаже позиционирање кластера на тржишту. Централни део овога поглавља је анализа тржишта која обухвата анализу потенцијалних циљних група односно клијената (интерни и екстерни клијенти), конкурената и трендова. Полазећи од резултата анализе тржишта треба формулисати маркетиншко-стратешке смернице које утврђују којим се циљним групама треба обратити са којим производима односно сервисним услугама и на темељу којих технологија. У том контексту треба да се опише и начелна усмереност маркетиншке стратегије кластера, тзв. норма стратегије (диференцирање, вођство на подручју трошкова, концентрација). После тога треба да се прикаже маркетинг микс који се састоји од елемената производног, ценовног, дистрибуционог и комуникационог микса. За кластере који су усмерени на извоз препоручује се израда стратегије за извоз и наступ на тржишту. Посебно српски кластери треба да имају на уму да техничка ефикасност и конкурентни производи нису довољни за одрживи успех на међународним тржиштима. Само на темељу професионалног и добро промишљеног маркетиншког концепта ефикасност кластера ће бити стварно перципирана од стране клијената, јер нема користи ни од најбољег производа ако сте невидљиви!
- **Производи и сервисне услуге:** производи односно услуге кластера, које смо већ споменули у поглављу „Опис кластера“ сада морају да се детаљно опишу, исто као и производи и услуге планирани за будућност (иновациона мисао). Ту треба да се наведе у ком се развојном стању налазе производи односно услуге (идеје, прототип, спремност производа за тржиште).

Позиционирање  
кластера

Корист клијента је у  
првом плану



Надовезујући се на тржишну и конкурентну ситуацију приказану у претходном поглављу треба да се истакну кључне предности сервисних услуга (услуга кластера) и њихову корист за интерне и екстерне клијенте. Такође треба да се опису и процеси повезане с осигурањем услуга. Аналогно томе мора да се представи и производни процес кластера усмерен на производе, а то обухвата и опис ланца стварања нових вредности кластера. Потенцијални инвеститор се притом интересује посебно за кључне активности и процесе стварања додате вредности (Value-Added процеси), на које се треба посебно усредсредити. Велики проблем за многа предузећа и кластере у југоисточној Европи је придржавање стандарда квалитета, а то се посебно одражава на извозну способност чланова кластера. Из тог разлога треба да се прикажу и настојања кластера да побољшају квалитет производа и услуга. Притом треба посебно истаћи настојања кластера и његових чланова у подручју управљања процесима (види поглавље 5.2.3) и сертификације према ИСО-стандардима.

- **Финансијска анализа:** У овом поглављу треба да се прикаже да се пословна идеја односно концепт кластера може финансирати и да је исплатива. Искуствено ово поглавље је од великог значаја за банке, инвеститоре и јавне подстицајне институције. У оквиру овог поглавља треба прво описати актуелну привредну ситуацију кластера (под условом да кластер већ дуже време ради оперативно). Важни параметри у томе јесу добит, трошкови и резултат и годишњи обрачуни, развој радне снаге и финансијска ситуација (кредити, обавезе, потраживања). Приказ будућег развоја кластера с финансијског аспекта базира се на тзв. оперативном планирању за наредних 3- 5 година. План се састоји од следећих саставних делова: планирање добити и резултата, кадровско планирање, инвестиционо планирање и планирање ликвидности. Из тих се вредности може утврдити и потреба за инвестицијама и финансијским средствима. Посебно за јавне инвеститоре је важна структура трошкова, тј. састав укупних трошкова на бази појединих ставки као што су особље, најамнина, материјал итд., будући да се неке ставке не смеју финансирати односно субвенционирати од стране државе. Поред прогнозе добити, тзв. cash-flow представља важан показатељ, према коме се равнају потенцијални инвеститори обзиром да је он основа за

Финансирање и  
исплативост

рефинансирање инвестиција и отплату дугова. Даље се на бази cash-flow-а може предвидети развој ликвидности. Детаљна разрада планова и других докумената из овог поглавља, као што су нпр. планиран биланс и биланс успеха морају се приложити у прилогу.

- **Шансе и претње:** потенцијални инвеститор наравно не жели да буде само обавештен о шансама већ и о ризицима у вези са његовим финансијским ангажовањем. Главне претње које треба обрадити у оквиру овога поглавља су непредвидиви политичке или техничке промене, недостатак капитала, смањење продаје и ненаплаћена потраживања.
- **Прилог:** у прилогу се наводе детаљне информације које надопуњују податке из пословног плана. То могу бити биографије, тржишне анализе, технички извештаји, финансијска документација или статут.

Сваке се године изради на хиљаде пословних планова који се представљају потенцијалним инвеститорима и пружаоцима капитала ради њиховог испитивања. Већина тих пословних планова се одбије, многи се чак ни не прочитају. Пред тим се поставља питање: шта пословни план чини добрим? У наставку су наведене неке тачке којих се треба придржавати приликом израде пословног плана:

- Пословни концепт треба да идентификује јасну корист за клијенте и треба да је усмерен на растућа тржишта.
- Иновативне услуге и производи који поседују обележје јединствености.
- Велики потенцијал у погледу исплативости.
- Усмереност на тржиште и одрживост.
- Логичан маркетиншки концепт.
- Међународно усмерење (глобализација).
- Приликом израде пословног плана треба имати у виду адресате и њихове интересе (јавне и приватне институције). Из тог разлога може бити корисно да се зависно од циљне групе израде различите верзије плана. Планови треба да се темеље на логичким претпоставкама и чињеницама: објективно и реално.

Које шансе и претње постоје

Фактори успеха за пословне планове

- Професионалан и искусан менаџмент тим.
- Усредсређеност на битно: кратак, прецизан и логички приказ. Обим: 20 -30 страница.
- Константни даљи развој пословног плана.
- Техничке садржаје треба формулисати што једноставније и разумљивије.
- Указивање на тржишни потенцијал и развојне перспективе.

У пракси највећи успех имају пре свега пословни планови кластера који већ постоје неко време па су се доказали на тржишту, па у пословном плану посебно треба истаћи постојеће структуре, производе и услуге (услуге кластера) и пре свега оно што је већ постигнуто.

**Финансијски план** је битан саставни део пословног плана и важан инструмент за управљање кластером. Главни задаци финансијског плана су **покривање потребног капитала** и **осигурање ликвидности**. Солидно финансирање је основни предуслов за способност деловања и одрживост кластера.

**Планирање и реализација концепције финансирања** треба да се спроведе у неколико корака:

**1. Утврђивање структуре трошкова:** Утврђивање очекиваних трошкова кластера је полазиште за даљу калкулацију и планирање, притом се углавном ради о питању: који ће трошкови настати и колики ће бити? Уобичајене врсте трошкова код кластера су: трошкови за особље, за најам, за основна средства (нпр. рачунари). Управо у фази оснивања и почетка рада кластера често настају додатни трошкови које такође треба предвидети.

**2. Израда финансијског плана:** Циљ финансијског плана је да се у свако доба осигура ликвидност кластера. Финансијски план се израђује на начин да се за планско раздобље (нпр. 12 месеци) спроведе прорачун пројектованих прихода и расхода кластера и да се израчуна одговарајућа разлика. На темељу финансијског плана се може утврдити колика је потреба кластера за финансијским средствима односно капиталом. Потреба за финансијским средствима настаје у кластеру на тај начин да његови приходи и расходи по правилу нису идентични. То важи посебно за почетну фазу кластера. Из

Главни задаци финансијског плана: покривање потребног капитала и осигурање ликвидности

Планирање и реализација концепције финансирања

Који ће трошкови настати и колики ће бити?

Кластер у свако доба мора бити ликвидан односно платежно способан

тог разлога је добро да се код израде финансијског плана предвиде мале резерве за ликвидност. Задатак управе кластера и чланова је да пронађу одговарајуће изворе финансирања и да набаве потребна средства.

**3. Увођење функционалног рачуноводства:** под тим се подразумева системско евидентирање, обрада, анализа, евалуација и бројчани приказ свих привредних догађаја једног предузећа односно кластера. Пословно рачуноводство се састоји од подручја: финансијско књиговодство, прорачун трошкова и ефеката (рачун врсте трошка, рачун места трошка, рачун носиоца трошка) и плански прорачун који се мора развити и имплементирати у оквиру управе кластера.

**4. Увођење система контроле:** систем контроле је инструмент информисања и вођења који обухвата подручја планирања, контроле и управљања. У оквиру система контроле се помоћу сталне контроле/упоређивањем планираних вредности са стварно реализованим вредностима правовремено могу препознати слабе тачке унутар кластера (нпр. одступање од финансијских циљева). Управа кластера у том случају на бази утврђених одступања може покренути одговарајуће корекцијске мере. Предуслов за ефикасан систем контроле је увођење ефикасног прорачуна трошкова и ефеката. У оквиру controlling-а кластер менаџер треба да располаже са неколико **кључних фактора**, од којих су најважнији ниже наведени:

#### Карактеристични фактори за успех:

Рентабилност сопственог капитала

$$V_{EK} = \frac{\text{Добит}}{\text{Сопствени капитал}} \times 100$$

Рентабилност укупног капитала:

$$V_{rK} = \frac{\text{добит} + \text{камате на позајмљени капитал}}{\text{Сопствени капитал} + \text{позајмљени капитал}} \times 100$$

Рачуноводство евидентира све привредно релевантне податке кластера и евалуира их

Систем контроле: синтеза финансијско-привредне контроле и планирања за кластер

Однос система контроле и управљања

Стопа приноса на власнички капитал:

$$B_y = \frac{\text{Добит}}{\text{Сопствени капитал}} \times 100$$

Стопа приноса на укупна улагања (ROI):

$$ROI = \frac{\text{Добит} + \text{камате на позајмљени капитал}}{\text{Укупни капитал}} \times 100$$

Новчани ток:

	Годишња добит
+	амортизација
+	Повећање резерви
-	Смањење резерви
=	Cash-Flow

**Новчани ток** је један од најважнијих података за кластер менаџера. Он се може користити као инструмент за мерење снаге предузећа односно кластера за самофинансирање, тј. **новчани ток** показује да ли се инвестиције, отплата обавеза и исплата дивиденди могу реализовати из редовне пословне делатности.

### Карактеристични фактори за финансирање и ликвидност:

Ниво ликвидности (готовинска ликвидност):

$$L_n = \frac{\text{Ликвидна средства}}{\text{Краткорочне обавезе}} \times 100$$

Задуженост:

$$BK_1 = \frac{\text{Укупно задужење}}{\text{Годишња добит}}$$

Како би остварили заједнички утврђене циљеве и стратешке предности за своје чланове у односу на конкуренцију, кластери треба да имају **солидно и одрживо финансирање**. Према томе проналажење одговарајућих **извора финансирања** је једно од елементарних питања за управу кластера. Начелно се главни извори финансирања у Србији могу поделити у 2 групе:

Новчани ток: карактеристични податак који означава снагу кластера за самофинансирање

Најважнији извори финансирања за кластере

## 1. Јавна подстицајна средства

- Пројекат за подстицање развоја кластера Министарства економије и регионалног развоја ([www.merr.sr.gov.yu](http://www.merr.sr.gov.yu))
- субвенције регионалних и локалних институција
- подстицајна средства у оквиру пројеката Европске уније

## 2. Извори добити у приватном сектору:

- чланарине
- приходи из услуга кластера
- провизије/приходи из посредовања послова (нпр. B2B Export Promotion Service)
- приходи од организације скупова
- приходи из прибављања јавних пројеката (национални тендери, ЕУ, Светска банка)
- учешће у приходима из заједничких патената и лиценци (кластери који се интензивно баве истраживачким радом).
- спонзорства великих предузећа.

Иако **одрживост** треба да буде дугорочни циљ кластера, већина кластера, посебно у почетној фази, има потребу за **јавним подстицајним средствима**, како би могли да реализују инвестиције у инфраструктуру кластера и да за своје чланове успоставе спектар услуга специфичан за циљне групе. Приликом прибављања подстицајних средстава треба водити рачуна о следећим тачкама:

- Пројект треба правовремено да најави и претходно испита стање.
- Треба се информисати о поступку доделе подстицајних средстава и тачно га се придржавати.
- Треба се обратити надлежној институцији (надлежност за доношење одлука).
- Израдити логичан опис пројекта односно кластера. За то је посебан одговарајући приказ у виду пословног плана (види горе).

Прибављање  
подстицајних  
средстава

- Пројект треба приказати у контексту који је релевантан за подстицајне институције.
- Водити рачуна о фокусу односно о циљевима подстицајне институције (радна места, извоз, подстицање иновација).
- Затражити од подстицајних институција савет, а не само постављати захтеве.
- Придржавати се услова за подстицање и постављених захтева.
- У публикацијама и презентацијама увек треба навести подстицајна средства.

У зависности од структуре и постављених циљева кластера се за прве 1-2 године препоручује **мешовито финансирање** састављено од јавних подстицајних средстава и извора прихода из привреде, при чему удео јавних подстицајних средстава постепено треба смањивати током времена (дегресивно финансирање кроз јавна средства). Модел финансирања треба да се базира на приходима који константно долазе. Јавна **подстицајна средства треба искључиво да служе за допуњавање буџета**, али нипошто не смеју бити главни стуб модела финансирања. У нормалном случају кластер после отприлике 3 године треба да буде у стању да се сам финансира. Одрживост и **тржишна усмереност** су за српске кластере посебно значајни, обзиром да су јавна подстицајна средства расположива само у ограниченој мери. Из тог разлога српски кластери са својим спектром услуга (услуге кластера) треба да испуне потребе својих интерних и екстерних клијената и што је могуће раније осигурају **изворе финансирања из привреде**.

Основни предуслов за финансијску одрживост је да **правни облик** кластера допушта привредну делатност и акумулирање добити. Тај захтев најбоље испуњавају друштва с ограниченом одговорношћу (д.о.о.), хибридни организациони облици (види поглавље 5.2.1) и тзв. привредна удружење (задруга).

Многи кластери на жалост због недовољне финансијске концепције доживљавају неуспех. Ако недостају потребна финансијска средства, онда се члановима не могу ни осигурати услуге кластера ни за њих генерисати додатна вредност. Чланови затим брзо губе интересовање и

Од мешовитог финансирања ...

... до одрживости

Предуслов за привредну делатност кластера: исправан правни облик

Честе грешке кластера код финансирања



иницијатива пропада. У наставку дајемо преглед неких од **најчешћих грешака код финансирања** које кластер менаџери обавезно треба да избегну:

- подстицајна средства нису затражена правовремено
- подстицајна средства као главни стуб модела финансирања
- предвиђени сувише ниски трошкови
- потреба за финансирањем односно капиталом процењена прениско
- код планирања финансија није урачуната додатна резерва за ликвидност
- погрешно планирање времена потребе за средствима и набавке средстава
- почетна фаза кластера, током које нема прихода, прекарто процењена
- одређене прениске чланарине
- погрешно процењен платежни морал будућих спољних клијената (рок за наплату дугова)
- није уведено функционално рачуноводство
- недостаје систем контроле
- необавезујућа обећања у погледу финансирања се сматрају сигурним

Будући да је питање финансирања кластера врло сложена тема, код које треба водити рачуна и о низу друштвених и пореско-правних аспеката, често је корисно да се ангажују **екстерни стручњаци** као што су порески саветници, пословни саветници и адвокати.

Пример из праксе

**Бугарски софтверски кластер БАСЦОМ** ([www.basscom.org](http://www.basscom.org)) из Софије је организован као задруга и састоји се од укупно 45 чланова (софтверска предузећа, универзитети, истраживачке институције). У активности односно сервисне услуге кластера спадају заједничко освајање међународних тржишта (подстицање извоза), подстицање технологије и иновација, управљање



квалитетом, образовање и даља едукација, прибављање и спровођење јавних пројеката и тендера (ЕУ) и заступање интереса бугарске софтверске индустрије. БАСЦОМ се финансира из следећих извора:

- чланарина (€ 600 / година)
- приходи из сервисних услуга кластера (услуге кластера)
- приходи из добијених јавних пројеката и тендера (ЕУ)

БАСЦОМ располаже одрживим организационим и управним структурама, а удео самофинансирања кластера износи 100%. Главни нивои за генерисање прихода кластера су чланарина и специјализоване понуде услуга за чланове (услуге кластера).

## 5.2. Спровођење

### 5.2.1 Изградња и структурирање организације

- Главна питања

1. Какав значај за кластер има организациона структура?
2. Које захтеве мора да задовољи организациона структура?
3. Који је правни облик најпогоднији за наш кластер?
4. Како организоватити кластер: структура?
5. Како организовати кластер: организација пословања?

- Детаљније

Кластери су већином веома хетерогени састави који се састоје од више предузећа и партнера чије се информисање, комуникација и кооперација морају структурирати и организовати. **Организациона структура** кластера је према томе од кључног значаја јер само формалном организацијом и нормативним основама кооперације кластер постиже обавезност, транспарентност и интерес свих својих предузећа. Ово представља основ узајамног поверења, а поверење је база успешне сарадње. На основу организационе структуре задаци и користи коју предузећа имају од кластера су јаснији па је предузећима омогућено јаче поистовећивање са кластером. Тиме се подстиче одређени „**corporate identity**“ (идентитет предузећа). Организациона структура има велики утицај на „снагу“ и конкурентност кластера будући да само они који имају једноставне и ефикасне структуре могу успешно деловати на међународним тржиштима.

Централни елементи организационе структуре кластера су:

- Правни облик (који је правни статус?).
- Структура (систем надлежности и комуникације: ко је у кластеру за шта одговоран?).
- Организација пословања (Обликовање радних процеса: како плански организовати процесе и ток пословања у кластеру?).

Организациона структура кластера мора испунити низ захтева. Пошто у једном кластеру увек сарађује више партнера, организација треба да буде што једноставнија (што мање хијерархија), транспарентнија и оперативнија.

5 кључних питања

Организацијом настају оквирни услови за успешну сарадњу

Треба да буду укључена сва предузећа и да се омогући брзо и циљано мобилисање ресурса без преоптерећивања предузећа која осигуравају те ресурсе и без потпуног преузимања од стране појединачних предузећа. Даљи битан аспект је **способност реаговања** кластера и његове организације **на самом тржишту**: на данашњим изразито конкурентским и глобализованим тржиштима организациона структура мора бити у стању да брзо и релативно квалитетно реагује на различите захтеве (*rapid response capability*). То је нарочито значајно за кластере који су јако тржишно оријентисани. Организација мора бити интегративна и довољно отворена да укључи велики број различитих конкурентских партнера и учесника, а истовремено довољно ексклузивна и селективна да осигура стабилне кооперационе структуре и квалитет предузећа која чине кластер (кључна реч: *breeding* – стварање заштитног знака). Организациона структура је према томе истовремено у неку руку изложена напетостима. Из тога произилази да **мултифункционалност** кластера по правилу могу испунити само посебно за то створени организациони облици. Притом су додатни властити кадровски ресурси неопходни за функционисање кластера.

**Избор правног и организационог облика** зависи од циљева кластера (види поглавље о стратегији) и то посебно од следећа 3 питања:

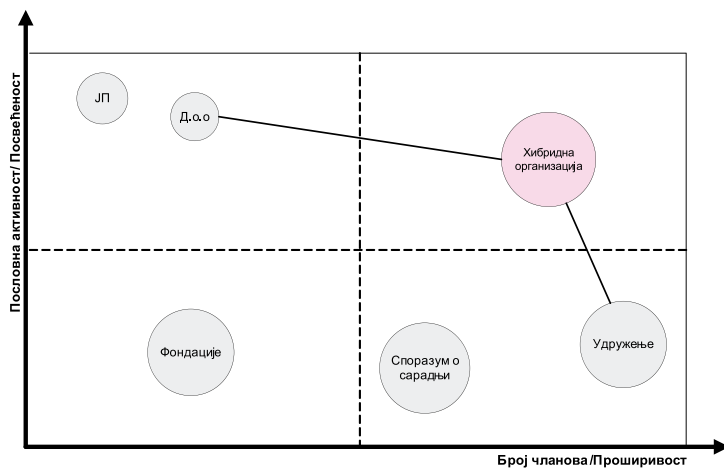
1. Колико блиско желе да сарађују партнери у кластеру?
2. Какву улогу имају привредне активности у кластеру?
3. Колико брзо треба укључивати нова предузећа: ексклузивност у односу на инклузивност?

Уопште код кластера, код којих је главни циљ заједничко обављање привредних активности, треба другачији организациони и правни оквир него код кластера која је кључна активност подручје истраживања и развоја. Овде важи правило: структура прати стратегију. У вези с правним обликом кластера на располагању су следеће могућности:

- Удружење (идејно или привредно удружење).
- Друштво с ограниченом одговорношћу (д.о.о.).
- Деоничарско друштво (д.д.)
- Хибридни организациони облик (комбинација удружења и д.о.о./д.д.).
- Фондације

Мултифункционалност захтева посебне организационе структуре

Структура прати стратегију



Код структуре кластера ради се о одређивању састава надлежности и комуникације, тј. о одређивању ко је унутар кластера за то одговоран и на који начин се размењују информације и поруке између појединих одељења и предузећа која чине кластер. У пракси су до сада опстале пре свега следеће класичне **структуре организације**:

- Управни одбо).
- Саветодавно тело.
- Управа – кластер канцеларија.
- Радне групе.

У сваком случају препоручује се да се **статутом** утврди организациона структура кластера коју треба да потпишу сва предузећа и која ће представљати обавезујућу основу сарадње у кластеру. Статутом се утврђује правни облик, циљеви, чланство, права и дужности, као и тела кластера и њихове надлежности.

Насупрот томе **организација пословања се** односи на обликовање радних процеса, тј. на питање како плански организовати **процесе и ток рада** у кластеру. Модерне методе кластер-менаџмента захтевају од предузећа која чине кластер да размишљају у категорији радних процеса и току рада почевши од заједничких активности до тржишта односно клијената. Једноставна организациона структура и појачана оријентисаност на процесе омогућавају ефикаснију кооперацију унутар кластера, вишу **флексибилност и бољу усмереност на клијенте** (види

Структура: шта ко ради?

Организација пословања: како се организују процеси и пословање?

поглавље о пројектном и процесном менаџменту).

- Пример из праксе

The Software Internet Cluster SIC је иницијатива неколико софтверских предузећа из аустријске савезне покрајине Корушке у сврху заједничког развоја и тржишног пласмана што бољих производа и услуга. Најважнији кооперациони партнери кластера су корушка Привредна комора Кјрnten и Универзитет у Клагенфурту. Кластер је формиран као регистровано удружење и чине га следећа тела:

- Главна скупштина.
- Управни одбор.
- Секретар
- Ревизор.
- Арбитражни одбор.

Детаљније информације о кластеру The Software Internet Cluster SIC потражите на интернет адреси: [www.sic.or.at](http://www.sic.or.at).

## 5.2.2. Развијање и понуда услуга кластера

- Главна питања

1. Зашто су услуге тако важне за кластер?
2. Које врсте услуга кластера постоје?
3. Како организовати и структурирати понуду услуга кластера?
4. Како услуге кластера пласирати на тржиште?

- Детаљније

**Услуге кластера су** од пресудног значаја за успех и одрживост кластера. Кластер може да привуче и трајно задржи предузећа само уколико менаџмент кластера развије услуге које су прилагођене **потребама** и slabим тачкама (уским грлима) тих предузећа. С тим у вези кластер менаџмент захтева нарочито интензивну и креативну **усмереност на клијенте**, а најважнији клијенти кластера су управо предузећа која га чине. Што се конкретније и брже могу постићи видљиви напреси за предузећа која се користе услугама кластера то ће већа бити атрактивност самог кластера. Предузећа морају од самог почетка осетити да је пажња усмерена управо на њих и да им услуге кластера омогућавају остварење конкретних конкурентских предности и додатне погодности као што су на пример пораст добити, повећање продуктивности или побољшање квалитета.

Други важан аспект услуга кластера је могућност коришћења у циљу **стварања добити и финансирања** кластера па приликом формирања цена треба у обзир узети и додатне контрибуционе марже, уколико се трошкови за осигурање услуга не могу покрити из чланарина које плаћају предузећа која су чланови кластера.

У зависности од тежишта привредне гране, фокуса кластера и структуре потреба може се развити широк спектар услуга кластера. Због тога већ у фази припреме (види тачку 3.1.) треба спровести исцрпну анализу потреба па у складу с тим и услуге треба дефинисати у самој стратегији. Досадашња искуства постојећих српских кластера показала су да предузећа првенствено показују занимање за следеће врсте услуга:

1. Маркетинг и односи са јавношћу
2. Услуге промоције извоза

4 кључна питања

Услуге кластера представљају одлучујући фактор за успех и одрживост кластера

3. Образовање и стручно усавршавање / обука
4. Примењено истраживање и развој
5. Заједничке установе (лабораторије за испитивање и сл.)
6. Услуге информисања о јавним позивима
7. Заједничка набавка
8. Заједнички пројекти
9. Унапређење кадрова
10. Утицај на политику и лобирање
11. Финансирање / приступ капиталу (кредити за МСП)

Поједине услуге кластера треба спојити у **групе производа односно услуга** (види горе). Тиме је кластер менаџеру олакшана организација услуга и њихово пласирање на тржишту. У случају одговарајуће потребе и стратешког значаја за поједине услуге се могу формирати и посебне радне групе, на пример за подстицање извоза, које ће онда конципирати посебан пакет услуга и координирати њихово осигурање и пружање клијентима. За сваку услугу треба развити опис производа/профил услуге (нпр. у табеларном облику) који би обухватао следеће тачке:

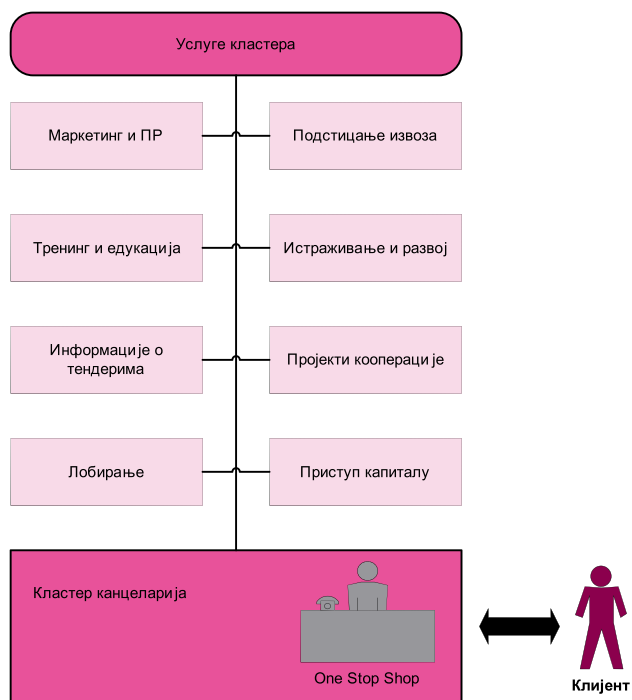
- Ознака производа
- Основна идеја
- Циљна група
- Основна услуга и корист за клијенте
- Понуђачи
- Финансирање и ресурси
- Политика цена
- Пласман

Заједничким истраживањем са предузећима која чине кластер потребно је установити које услуге већ постоје на тржишту и које услуге кластер менаџмент мора да развије и понуди (супсидијарност). Постојеће услуге треба да се једноставно интегришу у понуду кластера и притом са њиховим понуђачима треба да се уговоре посебни услови за предузећа која су чланови кластера (заједничка потражња). Кластер менаџери треба да повежу различите услуге у интегрисани „**систем услуга кластера**“ који би за канцеларију кластера имао функцију јединственог места

Формирање  
интегрисаног састава  
услуга кластера



све услуге.



За пласирање услуга на тржишту, понуда услуга се у првом реду мора одговарајуће структурирати и предузећима у кластеру представити на што прегледнији и привлачнији начин. Као нарочито ефикасни **маркетиншки инструменти** досад су се показали:

- представљање услуга на интернет страници кластера.
- маркетинг путем електронске поште.
- информисање о услугама на састанцима и радионицама кластера.

Пример из праксе

Руски софтверски кластер РУССОФТ ([www.russoft.org](http://www.russoft.org)) за својих више од 80 предузећа је саставио специјализовани портфељ услуга који укључује:

- Подстицање извоза (сајмови, road-shows, путовања делегација).
- Маркетинг и односи са јавношћу (веб страница, онлајн адресар).
- Тржишне анализе.

Кластер one stop shop за све услуге које пружа

Услуге кластера потребно је стручно презентирати и пласирати на тржиште

- Међународна мрежа партнера.
- Информативни скупови у вези с техничким темама.
- Информисање о јавним позивима.
- Управљање квалитетом и сертификарање.
- Приступ капиталу, venture-капитал финансирање.
- Лобирање (пореске и царинске олакшице, подстицање сајамских наступа).



### 5.2.3. Управљање пројектима и процесима у оквиру кластера

- Главна питања

1. Од каквог су значаја пројекти за менаџмент кластера?
2. Шта је пројекат?
3. Шта је управљање пројектом?
4. Како се организују и управљају пројекти кластера?
5. Шта се подразумева под процесом односно пословним процесом?
6. Од каквог су значаја процеси за менаџмент кластера?
7. Како се дефинишу, моделирају и имплементирају процеси унутар кластера?
8. Како се осигурава ефикасно управљање процесима?
9. На који је начин повезано управљање процесима и квалитетом?

- Детаљније

#### Управљање пројектима

За формирање и управљање кластером потребни су висококвалитетни учинци тима у којем разни учесници кластера преузимају бројне задатке и функције. Кластери су у великој мери **организације усмерене на пројекте** код којих се конкретне активности обично реализују у оквиру пројеката, а за то је потребно професионално управљање пројектима. Пројектни менаџмент растеређује менаџмент кластера и омогућава кластеру да оперативне циљеве постигне брзо и у складу са ресурсима. Ствара јасно дефинисане, разграничене и прегледне задатке и омогућава члановима кластера да поред свакодневног посла заједнички и циљано могу да обаве пројектне послове за кластер.

9 кључних питања

Кластери су организације усмерене на пројекте

Управљање кластером захтева професионално управљање пројектом

Дефиниција пројекта

**Пројекат** је већи, једнократни и сложен подухват, у планирању, управљању и спровођењу у ком учествује већи број учесника. Тачније речено пројекат се заправо састоји од великог броја појединачних процеса који онда у својој целини чине резултат пројекта, као што на пример код градње куће такође већи број стручњака мора радити као тим, с тим да сваки од њих преузима решавање посебних задатака и процеса како би на крају настала зграда.

Пројекти кластера се могу поделити на:

- **Интерни пројекти:** пројекат спроводе учесници у пројекту за чланове кластера (интерни клијенти).
- **Екстерни пројекти:** пројекат спроводе чланови кластера за клијенте изван кластера (екстерни клијенти).

Даље се могу разликовати према пројектима усмереним на стручни циљ и на процесу.

У контексту кластера се појам **управљање пројектима** може дефинисати као планирање, управљање и спровођење једнократног и сложеног подухвата од стране више учесника кластера, уз временски и стручно одређен почетак и завршетак. Циљ управљања пројектима је да се појединачни подухвати реализују по могућности у складу са роковима и ресурсима. Код већине пројеката постоји тзв. руководиоца пројекта који издаје пројектни налог и доноси одлуке, док је пројектни менаџмент (руководилац пројекта и тим) одговоран за конкретно спровођење пројекта.

Али како се ефикасније могу организовати пројекти у кластеру и како њима управљати? При организацији пројекта у оквиру кластера у обзир се морају узети следећи врло важни аспекти:

- **Аспект технике вођења:** Утврђивање циљева, планирање, управљање и мониторинг пројектних фаза.
- **Методолошки аспект:** примена метода и техника рада специфичних за пројекте.
- **Аспект понашања:** правила пројекта и правила понашања за све учеснике у пројекту.

Пројекти кластера: интерни и екстерни пројекти

Управљање пројектима у контексту кластера

4 аспекта управљања пројектима

- **Организациони аспект:** одредбе у вези са организацијом структуре и тока пројекта.

За спровођење пројекта у оквиру кластера препоручљиво је да се пројекат подели на више **фаза** и да се оне онда заједно са учесницима у пројекту одрађују корак по корак:

### Фаза бр. 1: Почетак пројекта и дефиниција

У првом кораку се прикупљају и анализирају сви подаци релевантни за пројекат и дефинишу се **пројектни циљеви**. Утврђивање јасних, реалних циљева је за управљање пројектом од великог значаја будући да они одређују „смер кретања“. Пројектни циљеви се морају утврдити реално, јасно и писмено. Код утврђивања пројектних циљева разликујемо: стручне, терминске и трошковне циљеве. Сва три аспекта циља се морају што пре формулисати врло прецизно. Такође се у овој фази идентификују учесници односно сарадници у пројекту. На основу анализе података се онда израђује први заједнички **концепт пројекта** који служи као основа за расправу и за план пројекта.

### Фаза бр. 2: Планирање

Фаза планирања треба да започне састанком свих особа које учествују у пројекту, на ком треба утврдити садржајну и терминску **структуру пројекта**. Осим тога треба дефинисати поједине **задатке** и доделити их одређеним особама. Поред тога треба да се процени обим посла, утврди трошковни оквир и битни међуциљеви. Да би се касније измерило да ли су постигнути међуциљеви и циљеви пројекта, треба дефинисати и показатеље. Битна ствар код планирања пројекта у оквиру кластера је договор свих учесника да ће преузете задатке сигурно да обаве у складу са роковима.

За **организацију** пројекта могу да се користе следећи алати:

- планови структуре и тока и временски планови
- планови у погледу капацитета, ресурса и трошкова
- пројектна матрица

Управљање пројектом у 4 фазе

И за управљање пројектом је потребно јасно утврђивање циљева

План се мора заједнички утврдити и морају га подржавати сви учесници

Организација пројекта

Једноставан али ефикасан инструмент планирања: пројектна матрица

Најједноставнији је приказ помоћу **пројектне матрице** у којој се задаци додељују одговорним особама, па се дефинишу средства и резултати и утврђују рокови. Руководилац пројекта мора да води рачуна о прекорачењима рокова, јер ће се у противном изгубити дисциплина у сарадњи.

За **структурирање** тока пројекта могу да се користе следећи инструменти:

- планови /попис међуциљева (milestones)
- шеме умрежавања
- планови активности

Како би се олакшало планирање и приказ разних задатака, активности, токова, међу-циљева и термина постоји низ корисних **софтверских програма**. Тако се на пример за планирање пројекта могу користити MS Excel, али и специјални софтвер за управљање пројектима, попут нпр. MS Project.

Резултати фазе планирање се онда могу сажети у један јединствени документ, тзв. **пројектни план**. Тај план обухвата следеће елементе:

- опис пројекта,
- кратак приказ носиоца пројекта,
- руководиоца пројекта / организација,
- опис пројектних партнера,
- полазна ситуација & мотивација,
- предмет и циљеви пројекта,
- план тока пројекта (план структуре и тока и временски план),
- план особља и ресурса,
- план трошкова и финансирања и
- временски и радни план / пројектна матрица.

Структурирање пројекта

Најважнији документ за управљање пројектом: пројектни план

Операционализација пројекта на парцијалне пројекте и пакете задатака

Код пројектног плана односно плана пројектне структуре је важно да се целокупни пројекат подели на парцијалне пројекте и они опет на поједине задатке. Парцијални задаци односно **пакети задатака** се међутим још морају рашчланити на поједине активности. За то је погодна израда описа пакета задатака. Сваки пакет задатака јасно треба да се додели једној особи и треба да се јасно дефинише трајање (време) и трошак(трошкови).

### Фаза бр. 3: Имплементација пројекта

Током имплементације пројекта морају да се испуне **2 кључна задатка управљања**: конкретна организација пројекта и вођење извођења активности. Задаци унутар **пројектне организација** у основи обухватају израду оквира активности које су усмерене на циљ, тј. осигурање јасно утврђених обавеза приликом спровођења задатака и стварање комуникационе структуре која је нарочито важна због тога што сваки пројект подлеже одређеној динамици, па према томе може доћи до промена у току пројекта. Те се промене учесницима у пројекту морају саопштити брзо и транспарентно како би могли да реагују на одговарајући начин. Што се тиче **вођења пројекта**, ту се првенствено ради о координацији појединих радних задатака, усклађивању између учесника, креирању конкретне пројектне комуникације и о мотивацији **учесника** у пројекту. Током те фазе наравно мора постојати и континуирана **контрола пројекта** коју спроводи руководилац пројекта помоћу упоређивања затеченог и стварног стања. Код врло обимних пројеката контрола се може спровести и од стране аутономних контролних тимова. Систем контроле пројекта обухвата и посматрање напретка пројекта, трошкова и временског оквира и квалитета. Али цицтем контроле свакако треба да допринесе повећању способности разматрања учињеног и помоћу повратних информација о сазнањима да повећа способност управљања пројектом (способност самоорганизовања). Од посебног значаја за вођење пројекта односно управљање су **редовни састанци пројектног тима** који служе за размену информација, комуникацију и контролу напретка. Уз teambuilding ови састанци имају важну улогу јер подстичу „повезивање“ групе.

Важан инструмент за имплементацију пројекта су већ

2 кључна задатка управљања: пројектна организација и вођење пројекта

Поверење је добро, али контрола пројекта је боља

Састанци пројектног тима: информације, комуникација и teambuilding



споменути пројектни план односно пројектна матрица која служи као смерница и која свим учесницима омогућава тачан увид у стање пројекта.

Још једна важна тачка је осигурање актуелне пројектне документације, како би се омогућио усклађен рад појединих чланова тима и јединствен ниво знања унутар групе према начелу: стање документације увек треба да одговара стању пројекта. Пројектна документација обухвата документацију о току и резултатима пројекта. Систем извештавања, који је неопходан за документацију, углавном треба да се држи структуре пројектног плана.

#### Фаза бр. 4: Завршетак пројекта

Завршетак пројекта у пројектном плану треба да буде квалитативно и квантитативно дефинисан (остварење циља). Пројекат се може сматрати довршеним тек када је циљ 100 % остварен. У сваком случају, након завршетка пројекта кластера заједнички треба да се анализирају и оцене поједине фазе пројекта. Шта је добро функционисало, шта није тако добро функционисало, који су били разлози за то и шта се код следећег пројекта може урадити боље (научене лекције)? Притом пројектна документација (извештај о напретку пројекта, завршни извештај) играју важну улогу. И израда интерне анализе трошкова такође треба да буде саставни део завршне фазе. На крају мора да се расформира пројекат и пројектна група.

Кључну улогу унутар управљања пројектом има **руководилац пројекта**. Најважнији **задаци руководиоца пројекта** су:

- целокупна координација и управљање пројектним тимом
- планирање и систем контроле пројекта (резултати, рокови, трошкови)
- вођење тима, тј. циљани ангажман учесника у пројекту
- мотивација свих учесника у пројекту
- алокација и дистрибуција ресурса

Актуелна пројектна документација како би свако у тиму знао оно што мора да зна ради испуњења свог задатка

Пројекат се може довршити тек када је циљ 100 % остварен

Задаци руководиоца пројекта

- моделирање
- заступање пројекта према унутра и према споља
- пројектна комуникација према унутра и према споља
- администрирање пројекта и документација

Руководиоца пројекта треба одабрати на основу његовог искуства са пројектима, стручног знања (садржај пројекта), способности комуникације и руковођења и оперативности и флексибилности. Код већих пројекта се додатно може формирати и одбор за управљање пројектом, али по правилу тај задатак преузима управни одбор (Steering Committee) кластера који је надређен руководиоцу пројекта и пројектном тиму.

Управљање пројектом је интердисциплинарни задатак који само **тим** може обавити ефикасније. Тачан **састав** тима зависи од садржаја пројекта. Битна је права мешавина људи који располажу потребном стручном, методолошком и социјалном компетенцијом. Сви чланови треба да се третирају као равноправни и подједнако вредни сарадници у пројекту како би се идентификовали са пројектом и како би у групи могао да настане „унутрашњи идентитет“ (сарадња/кохезија). **Величина** пројектног тима зависи од обима пројекта. По правилу пројектни тим треба да се састоји од барем 3 особе, с тим да су се пројектни тимови од 3-7 чланова у пракси показали оптималном величином. Главни **задаци пројектног тима** су:

- самостално спровођење парцијалних задатака.
- учествовање на седницама пројектног тима.
- обликовање односа према другим учесницима у пројекту и према руководиоцу пројекта (информације и комуникација).
- пројектна документација за додељене парцијалне задатке.

У многим кластерима се конкретне, оперативне активности спроводе у **радним групама** (види поглавље Организација) које су надлежне за одређена тематска

Критеријуми за избор руководиоца пројекта

Састав и величина тима

Задаци пројектног тима

Коришћење радних група за рад на пројекту

подручја, нпр. извоз. У зависности од садржаја пројекта може бити сврсисходно да се постојеће радне структуре користе за рад на пројекту. Предност тога је да се могу користити већ постојеће пројектне структуре и угодан тим.

За успешно спровођење пројекта постоји неколико правила понашања којих треба да се придржавају сви учесници у пројекту:

- слушати је подједнако важно као и говорити,
- конфликти и проблеми треба да се отворено наведу, о њима треба отворено да се разговара и да се решавају.
- документовање резултата рада и састанака.
- сви морају увек имати могућност увида у пројектна документа и информације (отворени фајлови),
- надлежности морају да се јасно одреде,
- начини поступања се договарају и сви их се придржавају,
- сви чланови су равноправни и подједнако вредни учесници у пројекту,
- отворене и транспарентне информације и комуникација.

### Управљање процесима

Прво се поставља питање што се заправо подразумева под појмом **процес** односно **пословни процес**. Пренесено на кластере тај појам се може **дефинисати** као следећи: Пословни процес је ланац функционално повезаних активности са циљем да се испуне захтеви интерних и екстерних клијената. Притом се могу разликовати следеће **врсте процеса**:

**Процеси управљања:** ради се о процесима из подручја стратегије, планирања и руковођења, дакле о процесима из подручја стратешког управљања кластерима.

**Кључни процеси** су они процеси који су повезани са учинцима кластера, дакле посебно из подручја услуга кластера.

Правила понашања за успешан рад у пројектном тиму.

Дефиниција пословног процеса

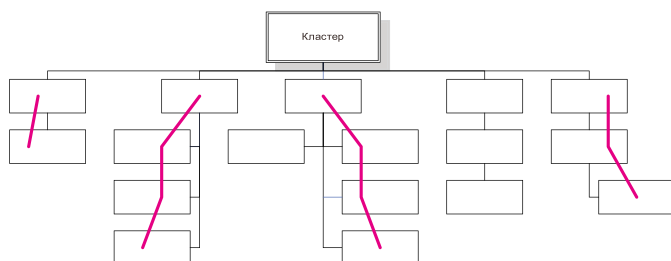
Врсте процеса

**Процеси подршке:** код ове врсте процеса се ради о осигурању инфраструктуре и ресурса који су потребни за организацију.

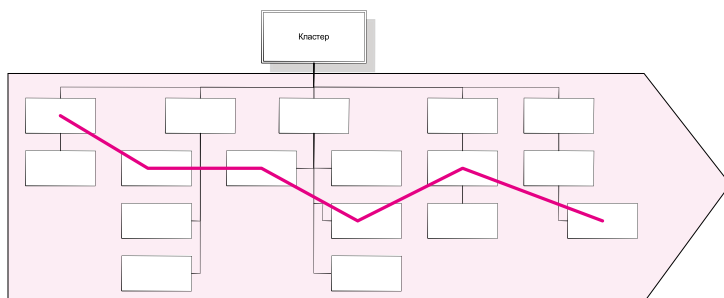
Друге врсте процеса, које су од посебног значаја за кластере, су процеси учења и информисања (управљање знањем).

У зависности од хијерархијског нивоа и степена згуснутости различите врсте процеса се могу додатно рашчланити на **главне** и **парцијалне процесе**.

Управљање процесима је током последњих година постало све значајније. Глобализација, технички напредак и прелазак на тзв. Knowledge Based Economy (КВЕ) довели су до све веће сложености тржишних услова и индивидуалних жеља клијената. У том врло такмичарском и динамичком окружењу, институција која је организовна искључиво према функционалним одељењима врло брзо долази до својих граница, па се у све већој мери јављају проблеми са сукобима и губицима услед разних трења. То је довело до преласка са **усмерености на функцију** на **усмереност на процес**.



Усмереност на функцију



Усмереност на процес

Врсте процеса: главни и парцијални процеси

Од усмерености на функцију ка усмерености на процес

Ова парадигма је значајна посебно за кластере јер се овде мора координирати више предузећа, институција и структура које су уз то правно гледано самосталне. Проблем сукоба и партикуларних интереса је овде дакле још већи него код појединачних предузећа. Поред управљања пројектом, управљање процесом је још један од кључних елемената у управљању кластером. Сваки кластер дакле мора имати **јасно дефинисане процесе** који ће се заједнички реализовати и „живети“. Тиме се ствара ефикасност и транспарентност како за интерне тако и за екстерне клијенте кластера. Унутар кластера усмереност на процес подстиче размишљање о повезаностима, синергијским предностима и целокупном оптимуму.

У складу са тим постоји и уска повезаност са концептом интегрисаног ланца вредности.

У оквиру управљања кластером усмереност на процесе пружа посебно следеће **предности**:

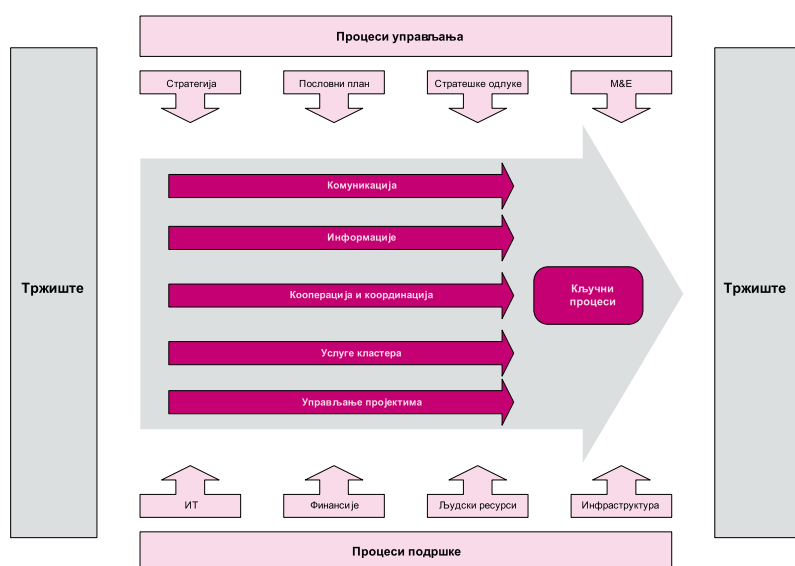
- усмереност на тржиште и клијенте,
- већа ефикасност & економичност,
- размишљање у целокупним кооперационим структурама,
- боља координација & кооперација,
- боља интеграција ланца стварања нових вредности,
- флексибилност и способност реаговања,
- мање сукоба међу актерима кластера,
- ефикасније управљање кластерима,
- транспарентност,
- управљање квалитетом (усмереност на процес као основа за управљање квалитетом QMC) и сертификарање).

За кластер менаџера се сада поставља питање како се управљање процесима уводи у кластер. Ако унутар кластера још не постоји систем управљања процесима, тј. ако се тек морају дефинисати поједини процеси, онда се препоручује увођење у 5 корака:

Ефикасност и транспарентност у управљању кластерима кроз усмереност на процесе.

Предности усмерености на процес

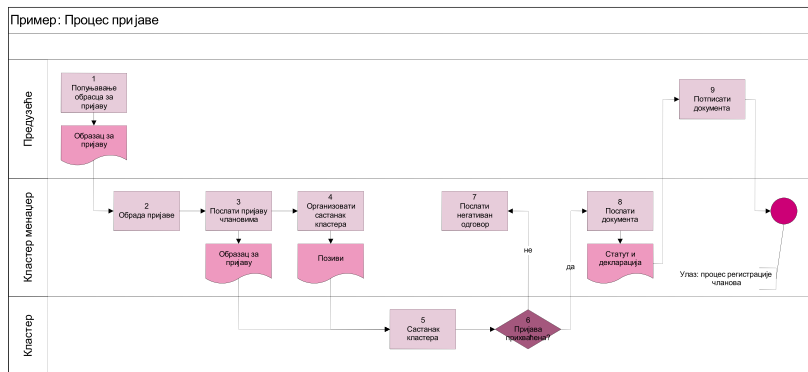
**1. Израда модела за процесе кластера** у којем се утврђују главни процеси управљања, кључни процеси и процеси подршке кластера. Притом усмереност на тржиште и на клијенте треба да буде у првом плану, а претходно наведени процеси треба да се усклађују према томе.



Модел за процесе кластера

**2. Израда планских процеса:** На бази модела за процесе кластера сада треба да се развију и моделирају поједини процеси (главни и парцијални процеси). У ту сврху прво треба да се одреди почетак и крај сваког пројекта и који су учесници односно функције укључени и структура кооперације (ко ради с ким?). После тога се поједини кораци процеса односно активности (нпр. слање обрасца за пријаву) по временском и логичком редоследу додељују надлежним функцијама (нпр. кластер менаџер). За приказ процеса постоје тачно утврђени симболи (делатност, носилац информација, одлука) и конвенције моделирања (ток процеса с лева на десно или одозго према доле). За сваки процес треба да се именује тзв. власник процеса (Process Owner) који је одговоран за ток и резултате процеса. Практично искуство је показало да прво треба да се започне са израдом планских процеса за услуге кластера пошто су оне од средишњег значаја за кластер (усмереност на клијенте, генерисање прихода).

Увођење система управљања процесима у 5 корака

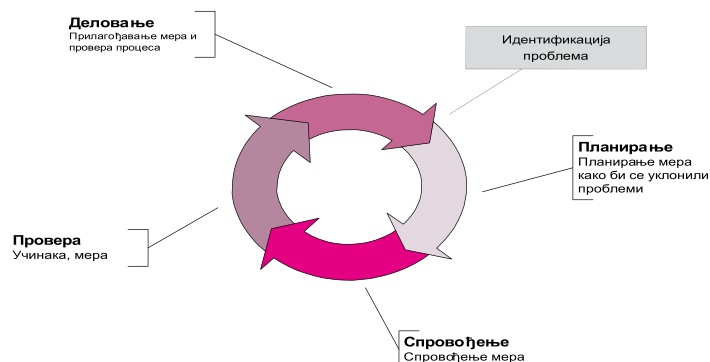


Пример: процес аплицирања

**3. Процесна документација:** у следећем кораку израђени плански процес мора да се опише и писмено документује (опис процеса, приручник за управљање).

**4. Имплементација процеса:** процес сада мора да се уведе у оквиру управљања кластером и докаже у пракси. При томе је важно да сви учесници доследно примењују процесе и да се сви придржавају прописаних процесних корака.

**5. Оптимизација процеса:** Структуре кластера, захтеви тржишта и клијената се мењају, а услед тога и процеси стално поново морају критички да се размотре и евентуално промене односно оптимизирају (континуирани процес побољшања - КПП). Састав управљања процесима због тога не сме бити статичан већ мора бити флексибилан и прилагодљив. За контролу односно евалуацију пословних процеса морају се одредити показатељи успеха, а за то су погодни: задовољство клијената (интерни и екстерни клијенти), квалитет услуга, утрошак времена и трошкови.



Континуирани процес побољшања (КПП)

Управљање процесима је



Састав управљања процесима треба да се уведе на **партиципативан** начин, тј. сви релевантни актери кластера помоћу **радионица** треба да се укључе у тај задатак односно кораке.

Већ је горе указано на значај контроле и континуираног побољшања процеса. А полазишта за оптимизацију постојећих процеса би могле бити следеће тачке:

- смањење сукоба
- интеграција функција
- интеграција одговорности
- интеграција задатака
- поједностављење
- outsourcing
- увођење стандарда
- ИТ-подршка
- смањење поделе рада
- интергација тимског рада
- смањење контролних функција
- повећање надлежности за доношење одлука

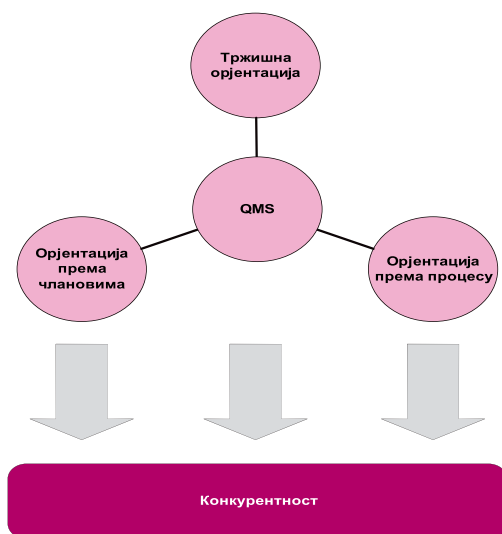
Опсежан састав управљања квалитетом (QMC) се базира на следећим конститутивним елементима:

- усмереност на клијенте односно тржиште
- усмереност на чланове односно раднике
- усмереност на процесе

Према томе постоји уска повезаност између управљања процесом и квалитетом: управљање процесима је елементарни саставни део управљања квалитетом.

тимски рад

Полазишта за оптимизацију процеса



Без јасно дефинисаних и документованих процеса се на пример не може осигурати квалитет сервисних услуга кластера за интерне и екстерне клијенте и тиме би била угрожена конкурентност кластера и његових чланова.

Развој система управљања процесима за кластер може бити занимљив стога што олакшава касније увођење састава управљања квалитетом и сертификарање према ИСО стандардима (систем управљања процесима је битан саставни део приручника за управљање квалитетом), а то би могао да буде занимљив аспект посебно за оне српске кластере који су у великој мери усмерени на извоз и пласман.

#### 5.2.4. Како придобити и задржати партнере

- Главна питања

1. Да ли кооперација има праве партнере или неки важни недостају?

2. Да ли партнери уносе ресурсе у складу са својим потенцијалом?

3. Да ли постоји равнотежа у погледу обавеза партнера према кооперацији или кластеру и услуга које кооперација или кластер пружа партнерима?

4. Да ли постоје различите групе партнера и да ли су оне јасно дефинисане и функционалне?

5. Да ли је кластер довољно познат и привлачан да би привукао нове партнере?

6. Да ли се користе различити и усклађени начини придобијања партнера?

- Детаљније

Сарадње често настају на бази пословних или личних веза. Већином ту постоји једно кооперационо језгро које чине људи који су већ стекли добра искуства са сарадњом и изградили међусобно поверење. Међутим поставља се питање да ли је то довољно за успешну и одрживу сарадњу?

Тек на основу (писаног) концепта кооперације који садржи циљеве, SWOT анализу, мере и потенцијале постаје јасно које компетенције недостају кооперационој групи. Ову би фазу у свакој кооперацији требало прећи нарочито пажљиво да би се спречили "lock-in" учинци.

После спроведене прецизне ГАП анализе могу се тражити нови партнери. Придобијање партнера ће у случају кооперација увек најпре уследити кроз посебан разговор јер се само на тај начин ствара атмосфера поверења.

Код већих мрежа и кластера придобијање партнера је по правилу једноставније. Овде се наиме не ради о конкретном кооперационом пројекту већ о великом броју различитих активности које омогућавају разне интензивне облике учествовања.

Код мрежа и кластера битно је омогућити различите облике партнерства и учествовања. Ови облици се могу на пример временски разврстати:

6 кључних питања

Да ли су блиски односи у основном тиму довољни?

Потребно је спровести циљану анализу упоређујућу неопходне и већ постојеће компетенције

Треба предвидети различите интензитета партнерстава

- У првој фази кластера постоји могућност „пробног партнерства“ у којој партнери једино морају да дају изјаву да желе да учествују у кооперацији. Тиме се обавезују само на давање одређених информација о предузећу.
- Тек по истеку одређеног рока при преласку у партнерски однос на себе преузимају обавезе садржане у кооперационом уговору као што су плаћање чланарине, унос информација и know-how, евентуалне одговорности и томе слично. За то прави партнери од кластера добијају ексклузивне услуге и информације или посебне услове.

Премда су у кооперацијама и кластерима потребна формална правила и договори међу партнерима, међусобна повезаност не настаје првенствено на основу формалне стране кооперације. За опстанак и интеграцију у кооперацији односно кластеру неформални, живи процеси увек су важнији од формалних правила.

### 5.2.5. Кластерима је потребан иновативни дух!

- Главна питања

Важан кључ за успех кластера су руководиоци и сарадници спремни и способни за кооперацију.

У том погледу су наведена питања веома значајна:

1. Да ли се практикује иновативност као свеобухватан концепт који осим техничких и организационих укључује и комуникативне компетенције?
2. Да ли постоје у партнерским предузећима програми стручног усавршавања којима се подстичу кооперационе вештине и способности руководиоца и сарадника/ца?
3. Да ли предузећа успевају да примене нова знања и вештине руководиоца и сарадника/ца које су стекли кроз образовање и стручно усавршавање у корист целог предузећа?
4. Да ли за partnere кластера постоји заједнички концепт стручног усавршавања?
5. Да ли се развија и заједнички спроводи стручно усавршавање унутар кластера као стратешки приоритет?
6. Да ли се код свих сарадника спроводи анализа потреба као основа стручног усавршавања?
7. Да ли се документује знање и стицање нових знања у довољној мери и да ли су као такви доступни свим партнерима и њиховим сарадницима?
8. Да ли се оцењују редовно достигнућа стручног усавршавања?
9. Да ли кластер укључује у програме стручног усавршавања довољан број врхунских међународних стручњака?
10. Да ли постоје довољно могућности за отворену размену неформалног знања и новина?

- Детаљније

Пресудну конкурентску предност будућности чини управо знање и компетентност руководиоца и сарадника предузећа и организација унутар кластера која их подржава. Наиме иновативност на свим подручјима (технологија, дизајн, маркетинг, организација, менаџмент, руковођење) захтева креативност, знање и друштвену компетенцију свих који на томе раде.

10 кључних питања у вези са стручним усавршавањем и иновацијама

Предњачење у знању је темељ конкурентских предности

Притом су руководиоци који „само“ набављају или контролишу подједнако неодговарајући као и сарадници/е који „само“ добро раде.

Процес стицања знања не сме да се схвати статички већ је он највише резултат интерактивног процеса учења до ког се долази међусобним деловањем истраживања, корисника и електронских мрежа у различитим деловима света.

Притом морамо да разликујемо неколико врста знања:

**Кодифицирано знање** као доступно знање које се може ажурирати на медијима и по правилу преносити по читавом свету, као на пример резултати истраживања на неком подручју релевантном за кластер.

И „**tactic knowledge**“, „тактичко“ знање, које рецимо примењује дизајнер с дугогодишњом праксом па га искуством све више развија, али које се често врло тешко може артикулисати („we know more than we can tell“ – знамо више него што можемо рећи) и кодифицирати. Трансфер таквог знања углавном је могућ само кроз блиску друштвену интеракцију са особом која га поседује и за тај процес као такав потребна је друштвена компетенција и контакти са стручњацима (лични контакти, курсеви, семинари, Интернет) како би се могло користити њихово стручно знање.

Мапе знања омогућавају добар преглед знања које је расположиво у партнерским предузећима, али и потенцијал и његову расподелу.

С тог гледишта је квалификација као процес ревалоризације људског капитала кроз саветовање и образовање веома значајна. За конкурентни квалитет потребне су високе квалификације, а за њих је потребна добро конципирана понуда квалификација.

Оквирни услови успешности на турбулентним тржиштима, националним и међународним, знатно су се променили. У временима у којима су са разних аспеката потребне селективне стратегије отварања тржишта и квалитета на свим нивоима ланца стварања нових вредности морају се узети у обзир квалификационе потребе.

То пре свега значи:

- Стандардна решења све су мање могућа, специјализованим предузећима све више требају индивидуално разрађена решења.
- Стручна специјализација уз истовремено повезивање односно интеграцију свих подручја потребних за постизање квалитета. За то је потребна комуникација

Кодифицирано и некодифицирано знање подједнако су значајни

Потребно је израдити мапе знања

Нови захтеви следе квалификације

са партнерима која прелази уско специјализовано подручје, односно њихово учествовање у програмима обуке саветника/ца, и томе слично.

- Потреба за стручном специјализацијом настаје на бази специјализације произвођача. Концентрација на главне производне компетенције предузећа са собом доноси већи предузетнички ризик. Стога и целокупна предузетничка и финансијско-привредна проблематика добија на важности.
- Већа пажња усмерена на тржишне информације тј. информације о томе траже ли клијенти – потрошаче или тржишни партнери – квалитете који прелазе контролисане стандардне квалитета. Она је потребна тим више што се тржишта мењају.
- Јасан преглед у вези са развојем квалитета, снагама и слабостима произвођача и добављача.
- За добијање конкурентних и иновативних производа потребна је брза имплементација резултата истраживања. То с друге стране захтева стално праћење научног истраживања и појачано укључивање истраживачког рада и науке.

Кластерима је према томе потребан квалификациони систем који се састоји од различитих компонената: С једне стране ту је квалитативни **програм стручних предавања и расправа**, који треба да се развије на основу процене водећих предузећа и истраживачких института, што ће у наредним годинама бити потребно. Анализа потреба код предузећа у кластеру у погледу квалификација представља један од важних извора за овакав стручни програм.

С друге стране кластеру је потребан врло отворен, интерактиван и на односе оријентисан **форум мрежног учења** који учесници сами могу флексибилно да обликују. У таквом отвореном систему учења нема унапред задатог програма, већ сваки члан може показати иницијативу и покренути властити **модел учења унутар мрежног форума**. Иницијатор за тај модул преузима улогу **брокера** па на интернет страницу (интранет) кластера ставља кратак опис садржаја и облика и термин почетка жељеног модула. Уколико се јави довољан број учесника, он ће се – уз подршку менаџмента кластера односно помоћу кластера – припремити и спровести. Сви резултати ће се документовати у целовити, једноставан систем на интранету и тако ће бити доступни свим партнерима у кластеру.

Ови форуми представљају активан и повезујући облик учења па су, осим стицања знања, изванредно средство за

Учити од најбољих...

И једни од других



изградњу поверења и припрему кооперационих пројеката.

Неколико смерница као на пример подстицање иновативно оријентисане климе знања у организацијама и мрежама:

- Неуспеси се толеришу: није важан само успех него и труд.
- Свако, независно од ранга и статуса може износити своје идеје.
- Спремни смо да будемо одважни и прихватамо и неуспехе.
- Подстичемо иновативну климу унутар предузећа исто као и сваког појединачног сарадника.
- Уверени смо да је једино промена трајна.
- Подстичемо разноликост, достигнућа су важнија од ранга и веза.
- Стојимо иза властитих производа и услуга.
- Не дозвољавамо да нове идеје падну у заборав – проверавамо могућност њиховог спровођења – и то што је брже могуће.
- Код нових пројеката користимо и стручност спољних сарадника.
- Верујемо у успех сваког појединца.

### 5.2.6. Успешно информисање и повезивање партнера у кластеру и клијената

- Главна питања

1. Да ли постоји комуникациони план којим се одређују циљне групе („ до кога треба допрети?“), циљеви („шта тиме треба постићи?“), медији („ како допрети до циљних група?“) и време („ када и колико често их треба обавештавати и повезивати?“).

2. Да ли одговорне особе у кластеру односно кооперацији спроводе комуникациони план?

3. Да ли постоји јасна расподела задатака, ко је задужен за које активности у погледу комуникације према унутра и према споља?

4. Да ли се партнери и клијенти редовно питају за мишљење о користи и квалитету обавештења која добијају од кооперације односно кластера?

5. Да ли се користе различити допунски облици/медији информисања и повезивања?

6. Како се информисање и комуникација међу партнерима кластера може побољшати коришћењем модерних ИТ решења?

- Детаљније

Успех кластера базира се на информисању и ПР-у. Мањим кооперацијама састављеним од неколико предузећа исто је тако потребно информисање и повезивање, али ту је састав циљних група које треба узети у обзир мањи, а тиме и самих медија.

Кластери као отворене мреже које се базирају на учењу и новим сазнањима често обухватају више од 100 различитих партнера, па им је потребна потпуна и јасна информациона основа како би изнутра били интегративни, а према споља привлачни.

Обзиром да кластери већином обухватају не само предузећа него и јавне установе и велики број различитих интересних група (stakeholders), у комуникацији се у обзир морају узети и разна очекивања и навике појединих циљних група:

- Предузећа по правилу очекују сажете информације из којих се јасно види корист.
- Управна тела и политичари по правилу желе информације које језгровито и сликовито приказују њихова властита достигнућа и доприносе.
- Тела за спровођење подстицајних мера имају потребу за информацијама доказног типа у којима су приказане

Комуникација као темељ

5 кључних питања

Кластери морају професионално да раде на информисању

Оно мора бити прилагођено циљним групама...

активности и постигнути резултати.

- Тела задужена за регионални развој и особе одговорне за одређену привредну локацију желе информације из којих је видљив квалитет локације.
- Медији желе кратке, језгровите и важне „приче“.
- Стручњаци желе приступ подацима које могу претворити у информације (и знање) које су њима потребне.
- Евалуаторима су потребне информације о развоју и резултатима у облику показатеља.

Само разнолик састав информисања, прилагођен одређеној циљној групи, може задовољити овако различите захтеве. Без јасног, заједнички састављеног комуникационог плана чији су носиоци главни партнери не постоји професионална политика информисања. Међутим, пошто кластери већином имају веома ограничене комуникационе ресурсе, потребно је да се одреде приоритети међу циљевима који се желе постићи и циљним групама.

Циљеви за сваку циљну групу треба да се поделе у краткорочне и средњорочне и после тога формулишу тако да се заста могу и проверити односно мерити. Само редовна провера постигнутих циљева омогућава стално побољшање информисања.

Код спровођења значајну улогу има и одговарајућа комбинација медија. Ту је веома битно да се полази од очекивања и навика циљне групе, а не од очекивања и навика оних који су у кластеру или кооперацији задужени за информисање. Ту на пример спада Интернет односно интранет који је погоднији за професионалне кориснике него за мала и средња предузећа или политичаре.

Исто тако је важно успоставити равнотежу између писмених могућности информисања и оних које се базирају на личном контакту. Ако има премало информисања «лицем у лице» («face to face») убрзо ће нестати интеграциони учинак кооперације или мреже, а тиме и могућност изградње поверења.

Али и питање квалитета и дизајна мора се схватити веома озбиљно. Информисање и комуникација напослетку представљају један од најважнијих инструмената успостављања и изградње заштитног знака («брендинга»). Свака (дугорочна) кооперација и сваки кластер морају да постигну да их јавност перципира као заштитни знак како би могли да изграде перципирана обележја јединствености.

### Кластер Менаџмент & ИКТ (информационе и комуникационе технологије)

Модерна ИТ решења и нарочито Интернет пружају многобројне могућности подршке и ефикасније обликовање поступка управљања кластерима и тиме повезаним процесима и активностима. Главна поља примене ИКТ-а у управљању

...и следити јасне циљеве

Важна је одговарајућа комбинација медија

Писмено и значајно информисање

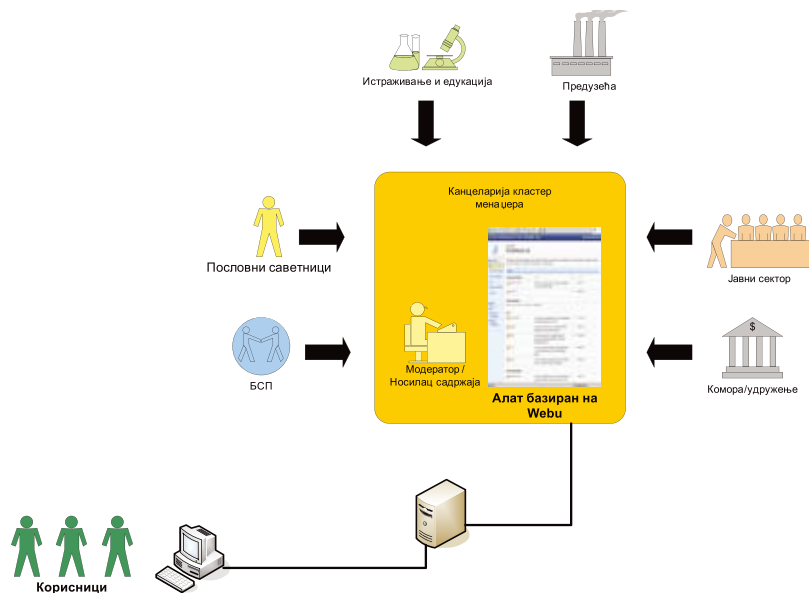
Квалитет информисања доприноси брендингу кластера.

Главна поља примене ИКТ –а у управљању кластером:

кластерима су у следећа 3 подручја:

- Информисање
- Комуникација
- Кооперација

**Информисање и знање** нису само производни фактори већ и фактори конкурентности и успеха. Управо за иновационо оријентисане кластере у привредним гранама које почивају на новим знањима, припрема, ажурирање и осигурање релевантних информација игра веома важну улогу за њихова предузећа (кључна реч: организација која учи). ИТ тако постаје важна спона система управљања знањем унутар кластера, при чему се то првенствено односи на такозвано организационо знање. Под организационим знањем подразумева се знање које није везано за појединца него за заједницу или групу. Оно настаје кроз интеракцију и размену информација међу појединцима неке организације односно кластера. Средишњи процес стварања нових вредности се притом састоји од претварања индивидуалног знања у колективно и обратно. ИТ овде има улогу инфраструктуре и служи као платформа за пружање информација и повезивање учесника у кластеру. Она пружа потребне капацитете за ажурирање и обраду података и тако делује као део организационог мозга (памћења).



Коришћењем ИТ решења се и **комуникација** везана за кластер може обликовати делотворније и ефикасније. То се осим интерне комуникације с предузећима у кластеру односи и на екстерну комуникацију с медијима (ПР) и клијентима (маркетинг). Притом низ нових ИТ програма и технологија, осим класичне једносмерне комуникације (пошиљалац-прималац), омогућује и интерактивно комуницирање између неколико учесника.

информисање,  
комуникација и  
кооперација

ИТ као инструмент  
управљања  
знањем у кластеру

ИТ & комуникација

ИКТ посебно код подршке **кооперације и координације** унутар кластера од кључног је значаја. Посебне структуре кластера (мултифункционалност & хетерогеност) постављају пред менаџмент кластера и пројекат изразито високе захтеве. Тако звани "groupware" – заједничка софтверска решења – овде могу помоћи у не само делотворнијем већ и транспарентнијем спровођењу кооперационих пројеката и процеса.

Приликом коришћења ИКТ-а у управљању кластером треба узети у обзир следеће тачке:

- У првом реду предузећа у кластеру треба информисати о посебним предностима одговарајућих ИТ система, како за кластер тако и за њих саме (свест).
- Неопходно је створити одговарајућу ИТ инфраструктуру (хардвер и софтвер) која се не базира на технички могућим већ и на стварним потребама кластера и његових предузећа.
- Потребно је одредити у чијој је надлежности осигурање и одржавање ИТ инфраструктуре. Често је повољније решење да се ангажује спољни пружалац услуга.
- Додатно се мора спровести обука свих корисника како би се оспособили за коришћење одговарајућих решења.
- Мора се одредити ко и када уноси у систем коју врсту информација (администратор, модератор).
- Мора се одредити ко има какав приступ информацијама и функцијама (улоге).
- Проток информација и комуникација међу предузећима у кластеру треба да буде што отворенији.
- Као и сами кластери, одговарајући ИТ системи успешни су првенствено уколико не почивају на појединцу или одређеном предузећу већ произилазе из себе самих, то јест из жеља и конкретних потреба предузећа која чине кластер. Чак и најбоља ИТ структура не може да замени личну комуникацију и интеракцију (лицем у лице) унутар кластера.

Овде кључно питање гласи **која су ИТ решења најпогоднија за која подручја примене односно функције?** У даљем тексту навешћемо неке од инструмената као и линкове под којима се могу наћи додатне информације:

**Интернет страницом** назива се присутност неке организације попут нпр. кластера на Интернету, која се углавном састоји од неколико докумената (датотека, извора) који су обједињени и повезани јединственим системом навигације (хипертекстуални поступак). Интернет странице углавном се пишу у html или hhtml језику који је независан од платформе (начин кодирања текста који гарантује њихову доступност на свим рачунарима), па

Заједничка софтверска решења помажу у кооперацији и координацији

Неколико важних тачака

Преглед ИТ решења за управљање кластером

Класично решење: интернет странице

представљају класичан инструмент за екстерну комуникацију кластера. Интернет странице кластера могу се израдити уз релативно мале трошкове, али овде треба да се поклони велика пажња у првом реду професионалном дизајну као и тзв. позиционирању на претраживачима (search engine optimisation - SEO) који би гарантовали лако проналажење странице од стране потенцијалних интересената. Подручје примене интернет страница на подручју управљања кластерима у основи је ограничено на представљање према споља. Али функционалност интернет странице кластера може се заменити интранет апликацијом чиме она добија улогу и у подручју интерне комуникације и информисања. За то су истовремено потребни и доста велики додатни технички напори и финансијски издаци.

**Заједничким софтвером односно „groupware-ом“** називају се софтверска решења која омогућавају сарадњу унутар групе међу чијим члановима постоји просторна и временска удаљеност. Groupware је нарочито погодан за управљање комплексним кооперационим пројектима и групним процесима који су често саставни део кластера. Може послужити као инструмент односно платформа за ажурирање и пружање информација у интерној комуникацији као и за координацију кооперација. Већина groupware-решења има интернетско корисничке сукобе и нуде следеће функције:

- Documents (документи)
- Messages (поруке)
- Announcements (објаве)
- Events (догађања)
- Links(линкови)
- Tasks (задаци)
- Calendar (календар)
- Survey (истраживања)
- Discussion Board (форум)

Постоје бесплатна groupware решења и она која се плаћају. Најпознатија решења су:

- MS SharePoint:  
<http://www.microsoft.com/windowsserver2003/technologies/sharepoint>
- OpenGroupware.org: <http://opengroupware.org>
- PHPROJEKT: <http://www.phprojekt.com>
- eGroupWare: <http://www.egroupware.org>
- Simple Groupware: <http://www.simple-groupware.de>

Професионални  
дизајн и SEO

Groupware

Посебан облик groupware-а представљају тако звани **wikiji**. Овде се ради о збирци страница расположивих на Интернету које корисници не само да могу да читају већ и мењају online. Wikiji су према томе слични системима управљања садржајем (content management). За управљање кластерима wikiji могу да послуже само као средство за управљање знањем, будући да додатне опције као код горе наведених решења нису расположиве. Даље информације пронаћи ћете на: <http://en.wikipedia.org/wiki/Wiki>

**E-Community платформе** на Интернету развијене су како би одређеној групи заинтересованих особа пружиле могућност комуникације уз помоћ Интернета и размену искустава. Својим корисницима такве платформе нуде основне опције као што су поруке (massages), датотеке (files), линкови (links), база података (datebase), анкете (pools), попис чланова (members list), календар (calendar). Најпознатији е-Community систем нуди Yahoo Groups: <http://groups.yahoo.com>. Систем је потпуно бесплатан и већ га као комуникационо и кооперацијско средство користе неколико софтверских кластера у Источној Европи. Недостатак овога система је да на располагању стоји само мала меморија за ажурирање података.

#### ▪ Пример из праксе: Српски софтверски кластер

У оквиру пројекта ГТЗ-а „подршке економском развоју и запошљавању у Србији“ развијена је интерна мрежа за комуникацију у оквиру српског софтверског кластера (ССЦ). Главни задатак мреже састоји се у подстицању брже размене информација између чланица тог кластера. Циљ је да се ова мрежа у будућности развије у један интерни портал који ће у себи садржати базе података чланица и њихових производа. Више информација о самом порталу можете пронаћи на веб страници: [www.ssc.org.yu](http://www.ssc.org.yu)

Такође у склопу пројекта ГТЗ-а развијен је и интернет портал [www.acserbia.org.yu](http://www.acserbia.org.yu) на којем чланице кластера произвођача ауто делова и ауто опреме АЦ Србија имају могућност да се информишу о заједничким активностима као и да представе своје производе и услуге.

Wikiji & управљање  
знањем

E-Community  
платформе



http://france.groups.yahoo.com/group/softwarecluster/

softwarecluster - Debian Software Cluster

Home

Messages  
Post  
Files  
Photos  
Links  
Calendar  
Fails  
Mentions  
Calendar

Favorite

Info Settings

Group Information  
Members: +2  
Founded: Mar 22, 2008  
Language: English

Yahoo! Groups Tips  
Did you know...  
Want to share photos of your group with the world? Add a group photo to the Flickr.

Yahoo! 360°  
Share your life through photos, blogs, more.

Search  Search Advanced Start Topic

vanZalinge, Lucas  
Lucas vanZalinge  
@ Offline  
No unread messages  
Go to Yahoo! Mail

vanZalinge, Lucas  
Lucas vanZalinge  
@ Offline  
No unread messages  
Go to Yahoo! Mail

vanZalinge, Lucas  
Lucas vanZalinge  
@ Offline  
No unread messages  
Go to Yahoo! Mail

vanZalinge, Lucas  
Lucas vanZalinge  
@ Offline  
No unread messages  
Go to Yahoo! Mail

vanZalinge, Lucas  
Lucas vanZalinge  
@ Offline  
No unread messages  
Go to Yahoo! Mail

**Home**

Activity within 7 days: [New Questions](#)

**Description**  
Export Promotion Group / Debian Software Cluster

**Most Recent Messages** [View All](#)

**new business lead!**  
Dear All, I have had enclosed a business lead from our IT support division. They are interested in outsourcing parts of their IT support activities and are  
Posted: Thu Apr 24, 2007 4:22 pm

**Meeting with FZI / Uni Karlsruhe / project OUTSHORE**  
Dear All, I just had a meeting with the Forchlagungsraum Informatik (FZI) of the University of Karlsruhe: <http://www.fzi.de/> The FZI is currently implementing  
Posted: Thu Apr 24, 2007 4:14 pm

**Match-making ICT-Cluster Bern**  
Dear All, I have had enclosed information on a match-making event of the ICT-Cluster Bern. I think that this event could be of interest to those of you who  
Posted: Wed Apr 24, 2007 10:22 am

**IT-events**  
Dear All, please find enclosed a list of relevant IT-events in Germany and Austria for your kind information. Best regards, Lucas  
Posted: Thu Apr 23, 2007 5:22 pm

**FP 7: Marie Curie Initial Training Networks (EU)**  
Dear All, I have just received a very interesting guide on the 'Marie Curie Initial Training Networks' under the Seventh Framework Programme (FP7) which I would  
Posted: Wed Mar 21, 2007 10:23 am

Add softwarecluster to your personalized My Yahoo! page [my Yahoo!](#) [RSS](#) [Print](#) [Share](#)

**Message History**

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
2007	1	2	3	4								
2006	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2005	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

**Yahoo! Answers** [View All](#)

**What is Yahoo! Answers?**  
Yahoo! Answers, a new Yahoo! community, is a question and answer exchange where the world gathers to show what they know... and make each other's day. People can ask questions on any topic, and help others out by answering their questions.

[Hide this](#)



## 5.3. Промене

### 5.3.1. Мониторинг, евалуација

- Главна питања

1. Да ли је ли кластер до сада постигао постављене циљеве у погледу жељених резултата, трошкова и термина?

2. Да ли одговорне особе имају одговарајуће информације на основу којих би измерили достигнућа и успех кластера?

3. Да ли су све интересне групе (stakeholders) задовољне резултатима?

4. Шта је до сада протекло добро, а шта мање добро?

5. Како партнери и друге важне интересне групе (stakeholders) процењују сарадњу унутар кластера и сарадњу са наручиоцима и релевантним окружењима (заинтересованим групама)?

6. Које опште закључке партнери могу донети на бази досадашњег пословања у погледу будућег планирања и спровођења даљих пројеката односно будућег пословања кластера?

7. Да ли партнери кластера вреднују постигнуте успехе у довољној мери?

- Детаљније

Под појмом евалуације подразумева се редовна провера (прикупљање резултата и њихово разматрање), до које се долази већином по завршетку пројектне фазе, а односи се на то да ли су циљеви који се желе постићи помоћу кооперације односно кластера још увек реални, да ли је одабрани пут за њихово постизање добар и шта се може научити из до тада стечених искустава.

Евалуација може између осталог бити подстакнута и тренутном проблемском ситуацијом (кризом), на пример у случају значајног прекорачења задатих рокова, већег одступања стварних од планираних трошкова или стања општег незадовољства.

У многим подручјима па тако и у кластерима и кооперацијама последњих година се развила „култура евалуације“ будући да се увидело да из спољне процене пословања могу произаћи корисне информације у циљу побољшања активности.

Разликујемо екстерну од интерне евалуације:

7 кључних питања

Евалуација подразумева проверу постигнутих циљева и успеха

Екстерна евалуација – поглед споља

Код **екстерне евалуације** за њено спровођење се задужује евалуатор односно евалуациони тим. У налогу се дефинишу подручја и методе евалуације. За кластере се већином примењује комбинација анкета и интервјуа са представницима различитих интересних група (stakeholders) кластера и евалуација писаних планова и извештаја. Резултати се износе тиму задуженом за управљање кластером са задатком доношења закључака који ће бити примењени у следећој фази пројекта. У оквиру многих евалуација спроводе се и радионице које укључују већи број актера кластера да би се тако повећала спремност за прихватање резултата и мотивација за спровођење закључака.

Често се може наићи на критику прихваћеног начина евалуације да је превише усмерена на контролу и тиме првенствено заснована на прошлости. **Евалуација као облик контроле** по правилу је врло мало усмерена на деловање и промене. Евалуирани систем кластера тежи да остане непромењен и не користи евалуацију као прилику за учење.

Због тога је последњих година учестало схватање **евалуације као средства за учење** особа одговорних за кластер. За то је погоднија интерна евалуација:

- Интерна евалуација је метод усмерен на решења, са циљем побољшања спремности евалуираних на учење из стечених искустава.
- Овде се ради о поузданој дијагнози снага и слабости с гледишта релевантних интересних група (stakeholders) као и о циљаној разради полазишних тачака за делотворне промене.
- Евалуација треба да подржи учење и способност стратешког прилагођавања активних актера евалуираног система.
- Евалуацију због тога треба обликовати као интерактивни процес учења усмерен на спровођење.

Важан темељ евалуације су информације о току и резултатима пословања кооперација и кластера које се групно скупљају и ажурирају. Избор битних информација зависи од тога који су показатељи дефинисани као важни за ток и успех пословања кооперације. Овај систем информација се још назива и **мониторинг**:

Кластери и кооперације су веома сложени тако да уобичајене анализе резултата често не дају употребљиве информације. Мониторинг, посматрање изворно постављених параметара вредновања често се «заборави» успут тако да за евалуацију постоји мало корисних полазишта. За то постоји неколико разлога:

Интерна евалуација  
– инструменти учења  
и напретка

Прикупљање  
најважнијих  
информација и  
података у систему  
мониторинга

Проблеми код  
евалуације  
кооперација и  
кластера

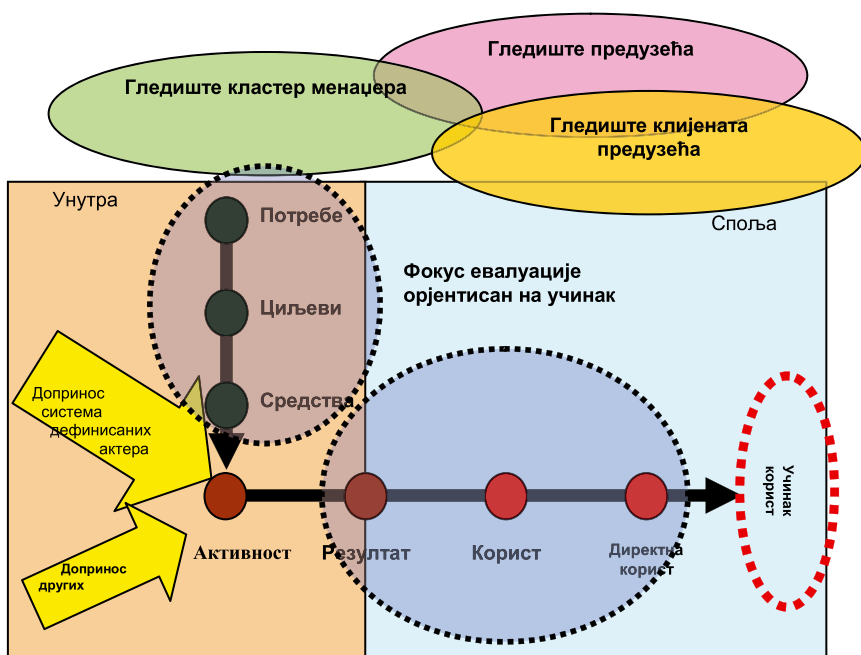
- У мониторингу се предност још увек даје квантитативним, међусобно неповезаним показатељима, при чему за разумевање учинака недостају неопходне квалитативне информације.
- Мониторинг и систем извештавања усмерени су на активности и излазне резултате (output); тиме се прекомерно истичу привремени аспекти, а занемарују дуготрајнији процеси који су за постизање циљева и успеха знатно важнији.
- Погодни и опште признати показатељи за вредновање успеха кластера тренутно готово да и не постоје; недостају не само утемељене методичке подлоге него и употребљиви инструменти за посматрање ефеката.
- До евалуације се углавном долази тако касно да непосредно коришћење информације у циљу побољшања није могуће.
- Евалуација се већином покреће на захтев тела за спровођење подстицајних програма и без договора с носиоцима пројекта, тако да су испуњени предуслови за контролу од стране државе, али не и заједничког учења кроз искуство.
- Успех регионалних кооперационих пројеката и кластера резултат је различитих унутрашњих и спољних фактора утицаја где се врло тешко могу разрадити јасни и једносмерни међуодноси. Управо ту је велико искушење да се кластеру једноставно припише постигнути ефекат – независно од тога да је ли је доказано имао удела у томе.

Због тога је – најпре у подручју развојне сарадње, где се уобичајеним поступцима евалуације обично не постиже жељени успех – развијен инструмент којим покушавају да се савладају наведени недостаци: мониторинг усмерен на учинке.

**Мониторинг усмерен на ефекте је** поступак који служи за управљање пројектима. Помоћу њега се скупљају информације о процесима важним за постизање резултата – а с тим у вези и за учинке.

Код ове врсте мониторинга тежиште је управо на оним факторима на које пројект може непосредно да утиче. Притом су у првом плану подручја пресудна за постизање резултата: квалитет спровођења активности, организација и организациони процеси, промене у понашању партнера и циљних група.

Мониторинг ефеката



Мониторинг усмерен на ефекте спроводи се на следећи начин:

- Прво се одређују учесници, подручја деловања и предвиђени резултати и достигнућа.
- На бази тога доносе се хипотезе какви међуодноси постоје између пројекта, процеса који се могу посматрати и очекиваних резултата и учинака. Затим актери одређују подручја посматрања за које се прво постављају квалитативни показатељи и мерила посматрања понашања и процеса (Промене понашања код кога? У којој мери? До када?). За време пројекта прикупљају се и редовно интерпретирају одговарајући подаци. Закључци се подједнако уводе у процесе као корекциони фактори.

Поступак служи стратешком посматрању подручја која су пресудна за постизање резултата. Он је усмерен на дијалог, а резултати посматрања могу се једноставно графички обрадити и приказати. Стога је веома погодан за заједничке активности, на пример у виду радионица с партнерима за имплементацију

### Најчешће грешке приликом евалуације

Планирање и конципирање кооперационих пројеката је нереално и/или непотпуно. Овај недостатак би требало да се исправи претераним односно погрешним инструментима *controllinga*. Пројекти тиме у стварности постају само још компликованији.

Поступак при мониторингу ефеката

Грешке при евалуацији

Временско планирање се не базира на реалној процени количине посла него на утврђеним терминима који су обично само пуне жеље.

Кооперационо планирање и controlling спроводе различити људи, долази до неспоразума и несугласица међу наручиоцима, руководиоцима и пројектним тимовима, пошто не постоји „заједнички језик“.

И сталне промене унутар главног тима проузрокују комуникационе проблеме посебно ако се пројектна документација израђује само повремено или непотпуно.

Евалуација служи за „превадавање прошлости“ па уместо да укаже на потенцијале за обликовање квалитетног резултата пројекта, представља потенцијалну опасност сужавања будућег простора деловања.

Евалуација се не спроводи редовно него само периодично. Тако њена корисност долази до изражаја обично тек када кооперацију угрозе озбиљне потешкоће.

Не постоји јасан завршетак односно јасни путокази за кооперационе пројекте. Они се спроводе у бескрај или се једноставно забораве – већином зато што не постижу жељени резултат.

Знања произашла из евалуације се не користе као искуство које може послужити при следећем пројекту или следећој фази кооперације.

### 5.3.2. Change Management (Управљање променама)

- Главна питања

1. Да ли постоји у кооперацији или кластеру довољно капацитета и спремности за промене?
2. Да ли постоји довољно прилика и подстицаја како би се препознали нови трендови и развиле нове идеје за кооперацију или кластер?
3. Да ли се за развој кооперације или самог кластера узимају у обзир промене и иновација?
4. Да ли постоји (формални или неформални) change agent team (тим за промене)?
5. Да ли су задаци и структуре управе јасно одређени?
6. Да ли се примењује у оквиру кооперације, односно мреже, руковођење?
7. Да ли у мрежи или кооперацији постоји једноставна али емотивна визија?
8. Да ли се ова визија представља активно према споља и изнутра и да ли се одржава у животу?

- Детаљније

Кластери и кооперације углавном нису посебна предузећа, али ипак представљају посебне друштвене системе и живе организације. Из тога произилази да се могу мењати, расти и умирати. Самој „организацији“ кооперације и кластеру је потребан значајан опрез партнера и менаџмента. Ту се често ради више од само правне и техничке организације, којој се у већини случајева поклања највећ пажња.

Организације имају животни циклус. Често се разликују следеће фазе:

- Пионирска фаза у којој оснивачи држе све konce у својим рукама и осећају се за све одговорни. Организација је хаотична и пуна енергије.
- Фаза диференцијације у којој се постепено ради на формалном обликовању организације, додају правила и процеси и ближе описују и деле задаци и улоге.
- Фаза раста у којој мрежа постиже све више успеха, који се затим прочују и тако привуку нове partnere, што опет даје веће могућности успеха.

8 кључних питања

„Организацији“ кооперација и кластера потребна је пажња партнера и менаџмента.

Фазе развоја организације

- Фаза кризе у којој мрежама и кластерима због успеха (или недостатка успеха) прети пропаст. Или долази до преоптерећења организације, менаџмента, услужних делатности, због чега постају мање привлачни, или се различите промене у окружењу или интересним групама (stakeholders) не приметне на време. У том случају ће организација «преспавати» потребне промене.
- Фаза трансформације у којој кооперација или кластер успевају да савладају неповољну ситуацију. Уколико до тога дође због (велике) кризе, трансформација може значити и нови почетак.

Ове фазе наравно не представљају организационо-правни ток већ само помоћ приликом структурирања. Многи кластери на пример из пионирске фазе одмах улазе у фазу кризе без да су икад постигли одговарајући раст.

Неки кластери настају на бази „нацрта“, то јест саветници и управне институције их „вештачки“ стварају, тако да никад не уђу у пионирску фазу, пошто у самом старту нема енергичних пионира.

„Change Managment“ односи се на оне системе и процесе који су у организацији предвиђени за спровођење неопходних промена, на бази којих ће она од статичне постати „организација која учи“.

Change Managment није техника него комплексни систем који почиње на личном нивоу, наставља се у организацијама партнера и престаје у структурама и пословању кластера или кооперације.

На путу према  
организацији која учи



### 5.3.3. Стратешко учење и управљање

- Главна питања

1. Да ли руководиоци у кластеру одвајају редовно заједничко време за стратешко учење?

2. Да ли сви партнери кластера учесетвују у разматрању и даљем развоју кластера?

3. Представљају ли евалуације и анкете спроведене међу различитим интересним групама (stakeholders) основ за стратешко учење?

4. Да ли се укључују спољни саветници као подршка и модератори стратешких састанака?

- Детаљније

Свакој кооперацији и сваком кластеру прети опасност „старења“, губитка динамичности и способности прилагођавања новим условима. Чак ни успешне мреже неће заобићи губитак властите иновационе снаге, јер успех човека понекад чини тромим. Спречити такав развој и пронаћи стратегију будућег успеха је задатак активне стратешке културе учења и управљања.

Основа стратешког учења и управљања је спремност и способност заснивања будућности на будућност, а не на прошлости.

Међутим овде су потребни другачији облици информисања и планирања него код оперативног управљања:

- Један од путева којим пролазе многе кооперације и кластери да би стекли увид у властиту ефикасност састоји се у упоређивању властитих способности и резултата с конкуренцијом. Унутар и изван властите привредне гране проналазе „најбољу праксу“ – на пример предузећа и кооперације која су у неком аспекту својих активности далеко испред конкуренције.
- Методичка варијанта у потрази за недостацима у поређењу са конкуренцијом успоставила се под називом „benchmarking“. Benchmarking је истовремено повод и средство тражења нових извора знања и способности. Упоређивањем властитих процеса са процесима других предузећа и кооперација (у идеалном случају са процесима тренутно најбољих у групацији) може се поправити све веће „слепило“ обзиром на властито предузеће. Benchmarking претпоставља самовредновање властитих процеса.

4 кључна питања


Стратегија значи базирати будућност на будућности, а не на прошлости



Осим ефекта идентификације знања тиме се подстиче и организационо учење

- Резултат циљане идентификације знања је транспарентност која партнерима у кооперацији односно кластеру омогућава бољу оријентацију и бољи приступ екстерним капацитетима знања. Кооперација или кластер тиме ефикасније користи интерне и екстерне ресурсе и повећава властиту способност реакције.
- Уколико се фокус идентификације знања усмери на будућност настаје потреба за проценом будућег развоја који је од значаја за стање предузећа и сензибилизирања менаџмента.
- То може значити правовремено упозорење на потребу откривања привредних, правних или друштвених сигнала и њихове обраде. Циљ је омогућити прогнозе и увести одговарајуће мере. Као инструменти на располагању су између осталог мониторинг (позната подручја се циљано и систематски посматрају) и скенирање (широка и нециљана анализа окружења предузећа са сврхом откривања нових тема и подручја).
- Анализе животног стила систематично истражују промене у систему вредности као и промене у мишљењу унутар група људи важних за предузеће. Животни стил често је уско повезан са трендовима.
- Истраживањем трендова утврђују се дугорочне тенденције унутар друштва и раздвајају се битне од небитних. На трендове се може утицати – уз претпоставку да се довољно рано препознају.
- У циљу предвиђања будућег развоја најчешће се примењује техника сценарија: њен циљ је стварање предвиђања будућности и описивање могућих путева и оквирних услова за њено остварење. У погледу управљања знањем ови сценарији показују који би фактори могли имати важну улогу за развој предузећа и које је знање потребно да би се остварила жељена предвиђања о будућности. Сценарији не проричу будућност већ стварају могућа предвиђања вероватне и пожељне будућности која омогућују доношење основаних одлука.

Будуће радионице су алтернатива техници сценарија која узрокује велика финансијска и временска оптерећења. У пројектним тимовима ради се на предвиђањима трендова која омогућавају поглед у будућност, како би се из њих извеле стратегије деловања у наредним годинама.



Исто је тако важно одвојити стратешко учење и управљање од оперативних састанака, јер иначе постоји опасност да ће притисак оперативног деловања усмерен на проблеме и њихова решења блокирати отворено и креативно стратешко размишљање.



