

# ***STRATEGIJA USPOSTAVLJANJA I RAZVOJA KLASTERA U AP VOJVODINI***

DRAFT VERZIJA

Morača mr Slobodan

**SADRŽAJ :**

[1]	UVOD.....	6
1.1	RAZLOG ZAŠTO SE DEFINIŠE STRATEGIJA ZA APV .....	8
[2]	ŠTA SU KLASTERI ? .....	11
2.1	KO SVE TREBA DA BUDE UKLJUČEN? .....	14
2.2	KAKO KLASTERI FUNKCIONIŠU ? .....	16
[3]	ANALIZA STANJA U AP VOJVODINA.....	18
3.1	DEMOGRAFSKA ANALIZA.....	18
3.2	EKONOMSKA STRUKTURA STANOVNIŠTVA.....	18
3.3	OBRAZOVNA STRUKTURA STANOVNIŠTVA .....	19
3.4	ZAPOSLENOST I NEZAPOSLENOST .....	19
3.5	INFRASTRUKTURNA ANALIZA.....	20
3.5.1	Putna infrastruktura.....	20
3.5.2	Železnička infrastruktura.....	22
3.5.3	Unutrašnji plovni putevi.....	22
3.5.4	Vazduhoplovna pristaništa .....	23
3.5.5	Poštanski saobraćaj.....	23
3.5.6	Telekomunikacije.....	23
3.6	EKONOMSKO-FINANSIJSKA ANALIZA.....	24
3.7	ANALIZA REGIONALNE KONKURENTNOSTI.....	25
3.7.1	Opština Sombor .....	28
3.7.1.1	Ljudski resursi .....	28
3.7.1.2	Infrastruktura .....	29
3.7.1.3	Privreda .....	29
3.7.1.4	Poljoprivreda.....	29
3.7.1.5	Turizam .....	30
3.7.1.6	Pogodnost za uspostavljanje klastera.....	31
3.7.2	Opština Subotica .....	33
3.7.2.1	Ljudski resursi .....	34
3.7.2.2	Infrastruktura .....	34
3.7.2.3	Privreda .....	35
3.7.2.4	Poljoprivreda.....	36
3.7.2.5	Turizam .....	37
3.7.2.6	Pogodnost za uspostavljanje klastera.....	38
3.7.3	Opština Senta.....	39
3.7.3.1	Ljudski resursi .....	40
3.7.3.2	Infrastruktura .....	40
3.7.3.3	Privreda .....	41
3.7.3.4	Poljoprivreda.....	42
3.7.3.5	Turizam .....	43
3.7.3.6	Pogodnost za uspostavljanje klastera.....	44
3.7.4	Opština Kanjiža .....	45
3.7.4.1	Ljudski resursi .....	45
3.7.4.2	Infrastruktura .....	45
3.7.4.3	Privreda .....	46
3.7.4.4	Poljoprivreda.....	47
3.7.4.5	Turizam .....	48
3.7.4.6	Pogodnost za uspostavljanje klastera.....	48
3.7.5	Opština Zrenjanin .....	49
3.7.5.1	Ljudski resursi .....	49
3.7.5.2	Infrastruktura .....	49

3.7.5.3	Privreda .....	50
3.7.5.4	Poljoprivreda.....	51
3.7.5.5	Turizam .....	52
3.7.5.6	Pogodnost za uspostavljanje klastera .....	52
3.7.6	Opština Pančevo .....	54
3.7.6.1	Ljudski resursi .....	54
3.7.6.2	Infrastruktura .....	54
3.7.6.3	Privreda .....	54
3.7.6.4	Poljoprivreda.....	55
3.7.6.5	Turizam .....	55
3.7.6.6	Pogodnost za uspostavljanje klastera .....	57
3.7.7	Opština Indija .....	58
3.7.7.1	Ljudski resursi .....	58
3.7.7.2	Privreda .....	59
3.7.7.3	Turizam .....	60
3.7.7.4	Pogodnost za uspostavljanje klastera .....	60
3.8	SWOT ANALIZA – AP VOJODINA .....	64
3.8.1	SWOT analiza.....	67
3.8.2	Prednosti:.....	70
3.8.3	Nedostaci:.....	72
3.9	STRATEGIJA RAZVOJA KLASTERA VOJVODINE.....	74
3.9.1	Saradnja sa EU.....	74
3.9.1.1	Pomoć tranziciji i izgradnji institucija. ....	75
3.9.1.2	Prekogranična saradnja. ....	75
3.9.1.3	Regionalni razvoj. ....	75
3.9.1.4	Razvoj ljudskih resursa. ....	75
3.9.1.5	Ruralni razvoj. ....	76
[4]	OPŠTI MODEL USPOSTAVLJANJA KLASTERA .....	77
4.1	USPOSTAVITI INFRASTRUKTURU ZA PODRŠKU RAZVOJA KLASTERA .....	79
4.1.1	Uspostavljanje razvojnih i edukativnih centara na nivou regiona .....	80
4.1.2	Promovisanje informacija o klasteru .....	81
4.1.3	Formiranje multidisciplinarnih timova za podršku razvoja klastera .....	81
4.1.4	Formiranje institucionalne mreže koja će na regionalnom i nacionalnom nivou voditi računa o klasterima.....	81
4.1.5	Olakšati formiranje spoljnih veza i međunarodne saradnje .....	83
4.2	IDENTIFIKOVATI MOGUĆNOST USPOSTAVLJANJA KLASTERA UNUTAR REGIONA .....	84
4.2.1	Identifikovati potencijal za uspostavljanje klastera .....	85
4.2.2	Načiniti modele i mape sistemskih veza .....	87
4.2.3	Proceniti sebe naspram drugih regiona i naspram konkurenata. ....	88
4.3	AKTIVNOSTI NA USPOSTAVLJANJU KLASTERA.....	90
4.3.1	U regionima gde postoji kritična koncentracija preduzeća uspostaviti klaster asocijacije. ....	91
4.3.2	Formalizovati komunikacione kanale .....	92
4.3.3	Unaprediti saradnju među firmama .....	92
4.3.3.1	Poslovne mreže i partnerstva .....	93
4.3.3.2	Zajednice mreža .....	94
4.3.3.3	Stvaranje mreža.....	95
4.3.3.4	Umrežavanje sa svrhom .....	96
4.3.3.5	Šta čini mreže efikasnim .....	96
4.3.3.6	Uloga mrežnih tela .....	97
4.3.3.7	Umrežavanje i partnerstva u različitim fazama životnog ciklusa .....	98

4.4	OBUKA SPECIJALIZOVANE RADNE SNAGE .....	99
4.4.1	Angažovanje stručnjaka i specijalizacija kadrova za određene oblasti rada .....	100
4.4.1.1	Tržište konsalting usluga .....	101
4.4.1.2	Raznovrsnost, veština i sastav su značajni .....	101
4.4.1.3	Ponuda i potražnja dobro obučenog kadra .....	101
4.4.1.4	Savetovanje i usmeravanje .....	102
4.4.1.5	Obuka za nove radnike .....	103
4.4.1.6	Obuka za radnike koji se ponovo primaju u radni odnos .....	103
4.4.1.7	Proširivanje stručne osnove .....	104
4.4.1.8	Razvoj menadžmenta .....	105
4.4.2	Osnovati klaster centre obuke .....	105
4.4.3	Oformiti partnerstva između obrazovnih institucija i klastera .....	105
4.4.4	Podržati saradnju preduzeća na regionalnom nivou u cilju objedinjene obuke .....	107
4.4.5	Povećati nivo saradnje između regiona na nacionalnom i internacionalnom nivou .....	108
4.5	RAZVOJ I PRIMENA SAVREMENIH TEHNOLOGIJA I PODRŠKA PREDUZETNIČKIM IDEJAMA .....	108
4.5.1	Investirati u inovaciju i započinjanje biznisa .....	109
4.5.2	Podržati razvoj inkubatora zasnovanog na klasteru .....	110
4.5.3	Ohrabriti razvoj poslovnih mreža preduzetnika .....	112
4.5.4	Podržati razvoj tehnoloških parkova i razvojnih centara .....	113
4.5.4.1	Razvoj inovacione i istraživačke politike .....	114
4.5.4.2	Unapređivanje razvojno-istraživačkih aktivnosti i inovacija kroz istraživačku infrastrukturu .....	114
4.5.4.3	Promovisanje tehnološkog transfera .....	115
4.5.5	Smernice ka unapređenju .....	116
4.6	USTROJAVANJE ORGANIZACIONE I UPRAVLJAČKE STRUKTURE .....	117
4.6.1	Integracija procesa rada – savremeni prilaz u razvoju klastera .....	117
4.6.1.1	Granice klastera .....	118
4.6.1.2	Osnovni problemi koji se javljaju u procesu integracije preduzeća u klaster .....	118
4.6.1.3	Holistički prilaz .....	119
4.6.2	Integracija procesa u klasteru .....	120
4.6.3	Strateško planiranje .....	120
4.6.3.1	Analiza okruženja .....	122
4.6.3.2	Procena spoljašnjeg okruženja .....	122
4.6.3.3	Procena unutrašnjeg okruženja .....	124
4.6.3.4	Definisanje misije i vizije klastera .....	125
4.6.3.5	Definisanje strateškog nastupa .....	131
4.6.3.6	Definisanje ciljeva .....	133
4.6.4	Definisanje plana integracije .....	135
4.6.4.1	Prva analiza – analiza usklađenosti vizije, misije i ciljeva klastera sa radom funkcija .....	136
4.6.4.2	Druga analiza -analiza usklađenosti vizije, misije i ciljeva klastera sa nivoom kulture zaposlenih .....	137
4.6.4.3	Treća analiza - analiza usklađenosti rada funkcija .....	137
4.6.4.4	Razvoj plana integracije procesa .....	138
4.6.5	Definisanje radnih timova .....	140
4.6.5.1	Razumevanje vizije, misije i koncepta integracije .....	140
4.6.5.2	Obuka za timski rad .....	141
4.6.5.3	Stvaranje timova u odnosu na zadate ciljeve .....	142
4.6.6	Razvoj kulture/klime u klasteru .....	143
4.7	UNAPREĐENJE MARKETINGA I BRENDING REGIONA .....	147
4.7.1	Utvrđivanje zahteva okruženja i prilagođavanje klastera tim zahtevima .....	147

4.7.2	Promovisati klastere – proizvode, usluge, prateće servise .....	148
4.7.3	Omogućiti izgradnju distribucionih kanala za izvoz proizvoda i usluga .....	149
4.7.4	Stvaranje brenda regiona .....	150
4.8	USMERAVANJE RAZVOJA KLASTERA .....	150
4.8.1	Podsticanje zajedničkih projekata učesnika klastera .....	150
4.8.2	Investirati u R&D klastera .....	151
4.8.3	Finansiranje rada klastera .....	151
[5]	DODATNI FAKTORI USPEHA .....	152
5.1	PRISUSTVO VELIKIH FIRMI .....	152
5.1.1	Velike firme kao katalizatori .....	153
5.1.2	Velike firme kao inovatori .....	154
5.1.3	Velike firme i životni ciklus .....	154
5.1.4	Upravljanje lancem nabavke .....	154
5.2	FIZIČKA INFRASTRUKTURA .....	156
5.2.1	Nedovoljan kapacitet može delovati kao potencijalna kočnica razvoja .....	156
5.2.2	Transport i komunikacije .....	156
5.3	PREDUZETNIČKI DUH .....	157
5.4	RASPOLOŽIVOST FINANSIJSKIH SREDSTAVA .....	157
5.4.1	Pružanje informacija i saveta .....	158
5.4.2	Pristup različitim vrstama finansiranja .....	158
5.4.3	Unapređenje saradnje i stvaranja mreža .....	158
5.4.4	Ispunjavanje specifičnih zahteva .....	159
[6]	STRATEŠKI CILJEVI AP VOJVODINE .....	161

## [1] UVOD

Strategija razvoja klastera na teritoriji AP Vojvodina za period od 2007. do 2011. godine (u daljem tekstu: Strategija) predstavlja strateški plan razvoja koji sistematizovano i na holistički određen način definiše osnovne razvojne prioritete razvoja privrede AP Vojvodine zasnovanog na konceptu uspostavljanja klastera, kao i načine njihovog razvoja u narednim godinama.

Problematika razvoja klastera na teritoriji AP Vojvodina je marginalizovana u prethodnom periodu u tolikoj meri da može da se kaže da nije ni postojala. Jedan od vodećih mehanizama razvoja koji je uspešno primenjivan u celom svetu, posebno značajan za razvoj nerazvijenih regiona, razvoj klastera, bio je neopravdano zapostavljen kao nedovoljno značajna dimenzija ukupnog razvoja.

Promene koje karakteriše preraspodela učešća zaposlenih u privrednim sektorima gde dolazi do preliivanja radne snage iz primarnog i sekundarnog u tercijalni sektor i ključni trend razvoja iz industrijskog u informatičko društvo dovele su do stvaranja potrebe za novim, drugačijim, strategijama razvoja zasnovanom na udruživanju, prvenstveno malih i srednjih preduzeća, i zajedničkom delovanju na tržištu. U tom pogledu se naglašava potreba nastanka društva u kome je osnovni resurs informacija, odnosno veština, znanje i umeće. Osnovni impuls razvoju postaje razmena informacija sa okruženjem. Najprofitabilnije grane postaju one u kojima je znanje važnije od kapitala. To su i osnovni uzroci za sadašnju ekspanziju preduzetništva i osnivanje malih i srednjih preduzeća, ali takođe osnovni razlozi stvaranja poslovnih mreža i razvoja klastera.

Mala i srednja preduzeća u razvijenim zemljama čine i do 99.8% ukupnog broja poslovnih subjekata, zapošljavaju 60% - 80% ukupne angažovane radne snage i daju značajan doprinos ostvarivanju visokog BDP. Nasuprot tome, u nerazvijenim zemljama sa značajno nižim BDP-om, sektor malih i srednjih preduzeća je zapostavljen i nerazvijen. I bez obzira koliko se mi trudili da povećamo konkurentnost pojedinačnih preduzeća u nerazvijenom okruženju – učinak ne može biti značajan. U nerazvijenim zemljama ili regionima mala i srednja preduzeća mogu biti nosilac razvoja samo ako su međusobno povezana i ako to povezivanje stvara sinergetski efekat.

Kada se svi prethodni stavovi uzmu u obzir, tada se kao vrlo aktuelna čini problematika udruživanja preduzeća i razvoj klastera u AP Vojvodini. Svakako, u ovaj domen istraživanja treba uvrstiti i istraživanje ključnih faktora njihove uspešnosti, naročito u ranim fazama razvoja, a to je izgrađena infrastruktura za podršku uspostavljanja i razvoja klastera, razvoj preduzetništva koje će voditi ka razvoju postojećih i uspostavljanju novih klastera, znanje i praksa menadžmenta koja se u istim sprovodi.

Uspostavljanje i razvoj klastera je opterećeno brojnim problemima, ali se oni razlikuju po fazama životnog ciklusa, u odnosu na razloge uspostavljanja, prethodna iskustva, mentalitet regiona itd. U početku poslovanja klastera, preduzeća često nisu dovoljno pripremljena da započnu ozbiljniju saradnju i da sagledaju sve prednosti udruživanja. A te prednosti su velike jer stvaraju uslove održivog razvoja preduzeća i regiona u celini. Tako da slobodno možemo da se zapitamo šta je alternativa udruživanju? S druge strane, evidentna je nespornost banaka za finansiranje "start-up" i razvojne aktivnosti, regionalnih vlasti da pruže potrebnu infrastrukturu i institucija da pruže stručnu pomoć. U fazi uspostavljanja klasteri su opterećeni novim, drugačijim problemima od onih koji se sreću u preduzećima. Pre svega, opterećenost menadžmenta postizanjem tekuće efikasnosti dovodi do nedostatka informacija i obaveštenosti, nedostatka autoriteta ili

poverenja ili nedostatka vizije o mogućnostima rasta i razvoja, kao i prepoznavanja i procene poslovnih izgleda i rizika.

Obzirom na specifičnosti zahteva današnjeg tržišta i mogućnosti ispunjavanja tih zahteva od strane privrede koja je u vrlo lošem stanju treba pažljivo birati mehanizme kojim bi se povećala konkurentnost preduzeća i privrede zemlje u celini. Dosadašnja iskustva nam govore o greškama u dosadašnjim razvojnim strategijama u kojima je zanemarena raznolikost regiona i njihovih specifičnosti u pogledu koncentracije različitih privrednih delatnosti, resursa, znanja i tradicije. Nedostajalo je njihovo profilisanje u datom pogledu i podsticanje dalje fleksibilne specijalizacije i poslovnog umrežavanja. Sve to je uticalo na smanjenje efektivnosti dosadašnjih razvojnih projekata. Sredstva koja su namenjena za razvoj regiona su izdvajana bez tačne usmerenosti ka privrednoj oblasti ili bez konkretne ideje ili stimulacije onih delatnosti koje bi mogle biti nosioci razvoja. Ciljevi razvoja regiona su bili suviše uopšteni. U tim uslovima finansiranje pojedinih preduzeća ili samostalnih privrednika – zanatlija ili poljoprivrednih proizvođača, nije moglo da kreira kritičnu masu privrednih aktivnosti i novostvorenu vrednost koja bi značajnije pokrenula privredu regiona. Sredstva koja su ulagana brzo su potrošena bez značajnijih rezultata. Podsticajna politika, kao neka vrsta razvojne kompenzacije, nije uspevala da spreči dalje zaostajanje nerazvijenih područja niti da pospeši razvoj razvijenijih. Takav pristup neminovno je vodio produbljavanju regionalnih i strukturnih razvojnih problema. Posledice takvog načina rada su vidljive na celoj teritoriji AP Vojvodina. Velike i strateški važne oblasti ostaju populaciono nepokrivene, a njihovi resursi neiskorišćeni. Uvoze se sve vrste roba, pa čak i one po čemu je Vojvodina vekovima prepoznatljiva i što treba da bude naš izvozni adut. Istovremeno, u razvijenijim centrima dolazi do prekomerne koncentracije stanovništva i privrede, što proizvodi negativne posledice u ekonomskoj, socijalnoj, prostornoj i ekološkoj sferi.

U datom pogledu neophodno je postaviti jasno i precizno definisane opšte i posebne razvojne ciljeve koji će predstavljati navigacione instrumente na putu razvoja AP Vojvodina i na osnovu kojih ćemo moći lako proceniti stepen izvršenja i opšti učinak. Opšti ciljevi razvoja AP Vojvodine, zasnovanog na konceptu uspostavljanja i razvoja klastera su:

- 1) razvoj centralne baze podataka za celu AP Vojvodinu o potencijalima, resursima, postojećim klasterima, klasterima u razvoju, njihovim proizvodnim/uslužnim programima kako bi sve zainteresovane strane mogle pronaći potrebne informacije;
- 2) podizanje kompetitivnosti privrede regiona zasnovane na konceptu razvoja klastera;
- 3) organizovani-udruženi izlazak na tržište EU i Rusije;
- 4) razvoj poslovne infrastrukture.

U poslednjih nekoliko decenija naša zemlja je imala konstantan pad proizvodnje i smanjenje izvoza što je direktno uticalo na snižavanje stope zaposlenosti, povećanje spoljnog duga i smanjene mogućnosti ulaganja u nove, razvojne projekte. Preduzećima u našoj zemlji nedostaju izvori finansiranja za razvoj, obrtni kapital, obim proizvodnje koji će omogućiti optimalno iskorišćenje kapaciteta, mogućnost fleksibilne specijalizacije, mogućnost izlaska na tržišta van naše zemlje, dobro obučeni i sposobni stručnjaci kao i poverenje i povezanost na veoma bitnom, tj. lokalnom nivou.

Jasno je da bez razvoja privrede nema ni razvoja regiona ili jedne zemlje. Ali mogućnosti ulaganja u razvoj su ograničene, tako da preduzeća uglavnom sama moraju da pronađu puteve svog razvoja. Postavlja se nekoliko pitanja:

- Kako mala i srednja preduzeća mogu samostalno ulagati u tehničko-tehnološki razvoj, razvoj proizvoda/usluga ili razvoj različitih uslužnih servisa?
- Na koji način da samostalno ispune sve zahteve koje pred njih stavlja evropsko ili svetsko tržište?
- Kako mala i srednja preduzeća da izađu na različita tržišta jer uglavnom nemaju dovoljan obim proizvodnje da bi se uopšte uspostavila ozbiljnija saradnja ili nemaju mogućnost prezentovanja na međunarodnim sajmovima?

Upravo na data pitanja odgovor je – **klastering** tj. udruživanje preduzeća u klaster!

Umesto interaktivnih, dobro povezanih preduzeća u klasterima, kao što su oni koji se mogu videti u Silikonskoj dolini ili u Severnoj Italiji, mi imamo „grupe“ lokalnih preduzeća koje nisu razvile nikakav ili imaju vrlo slab vid saradnje. Saradnja između preduzeća i organizacija koje ih podržavaju se ne postiže lako, ali postoje i uspešni primeri koji pružaju osnovu i nadu za uspostavljanje saradnje na značajnijem nivou.

Prednost udruživanja najlakše se vidi na jednostavnom primeru udruživanja taksista u jednom gradu. Kao pojedinci njihova šansa da opstanu, da nađu korisnike svojih usluga, da traže svoja prava ili da napreduju u pružanju svojih usluga je mala. Udruživanjem oni putem dispečerskog centra dobijaju informacije o zahtevima korisnika, pomažu jedni drugima, ulažu u zajedničke fondove za nabavku novih vozila, za popravku ili za dodatnu opremu. Kao udruženje mogu da iznesu svoje zahteve i postaju značajan partner u razgovoru. Ovo je u stvari opšti model zbog čega preduzeća trebaju da unaprede međusobnu saradnju.

Razvoj klastera je najefikasniji put za podizanje ekonomije regiona na viši nivo. Savremeno poslovanje se zasniva na brzini, kvalitetu, fleksibilnosti, inovacijama, povezanosti i izgradnji kritične mase kapitala i proizvodnog/uslužnog potencijala. Ovaj novi stil poslovanja zahteva timski pristup na lokalnom nivou - klaster pristup. Klasteri su posebno važni za industrije u razvoju i za zemlje u razvoju.

U mnogim zemljama je razvoj klastera prihvaćen kao osnovna strategija ekonomskog razvoja. Profesor Michael Porter naglašava „*Klasteri su osnova produktivne, nove ekonomije*“. Zato je i namera Sekretarijata za privredu Autonomne pokrajine Vojvodine da pokrene projekat razvoja pokrajine putem stimulisanja razvoja klastera.

Nadam se da ćemo zajedničkim naporima uspeti da stvorimo još lepšu i ekonomski jaču Vojvodinu.

## 1.1 RAZLOG ZAŠTO SE DEFINIŠE STRATEGIJA ZA APV

Donošenje i sprovođenje Strategije razvoja klastera je neophodno zbog neophodnosti pripreme privrednih subjekata AP Vojvodine za tržišnu utakmicu na teritoriji EU, a posebno kada naša zemlja postane član EU i kada nestanu carinske i druge zaštitne mere. Strategijom razvoja klastera daje se jasan i argumentovan pristup razvoju AP Vojvodine koji uvažava sve regionalne specifičnosti i razvojne potencijale regiona, a istovremeno uvažava evropske standarde u ovoj oblasti. Strategija razvoja klastera je usklađena sa ciljevima razvojnih strategija kojima se uređuju pojedine oblasti. Strategija razvoja klastera svoje uporište nalazi u poštovanju ključnih principa na kojima se danas zasniva svaka uspešna politika regionalnog razvoja:

- Usklađenost sa ukupnom politikom razvoja AP Vojvodine i Republike Srbije,
- Delovanje na regionalnim nivoima rešavajući razvojne probleme i probleme nerazvijenosti pojedinih oblasti.,



- Razvoj poslovnih mreža i partnerstva među lokalnim zajednicama kao privrednih i socijalnih partnera, institucija građanskih udruženja i institucija vlasti,
- Omogućavanje ravnomerne raspoređenosti preduzetničkih i industrijskih centara u svim regionima AP Vojvodine,
- Omogućavanje efikasnijeg delovanja pokrajine i lokalne samouprave u pogledu privrednog razvoja – usklađenost aktivnosti među ministarstvima i sa regulativom u EU.
- Omogućavanje efektivnog monitoringa i evaluacija.

Prvi korak u ostvarivanju Strategije jeste prikupljanje relevantnih podataka o stanju u regionima AP Vojvodine, stanju u industrijskim oblastima, postojećim uslužnim delatnostima, potrebama i zahtevima privrednih subjekata i njihovom potencijalu u pogledu uspostavljanja i razvoja klastera, kao i upoređenje sa zahtevima tržišta EU.

Proces kontinuiranog prikupljanja podataka i informacija mora biti institucionalnog karaktera i zasnovan na podacima dobijenim u saradnji sa Republičkim zavodom za statistiku (u daljem tekstu: RZS), Agencijom za poslovne registre, Centrom za razvoj klastera i na osnovu periodičnih istraživanja koja će se obavljati u svim opštinama AP Vojvodina najmanje jednom godišnje.

Usled uticaja brojnih internih i eksternih faktora, Strategiju je potrebno, takođe, nakon određenog perioda korigovati. Period korigovanja nije definisan ali preporučuje se nakon dve godine.

KLASTERI stimulišu privatno vlasništvo i preduzetničke veštine, oni su fleksibilni i mogu se brzo prilagoditi oscilatornim promenama na prodajnom i nabavnom tržištu, generišu zaposlenost, pomažu diverzifikaciji ekonomske aktivnosti i stvaraju značajan doprinos izvozu i trgovini. KLASTERI takođe igraju značajnu ulogu u inovacijama i poslovima visokih tehnologija. Zahvaljujući njihovoj fleksibilnosti i inovativnosti mnogi od njih postaju produktivniji i efikasniji od velikih međunarodnih korporacija. U ovom procesu akcenat treba staviti na stvaranje prijateljskog poslovnog okruženja u kojem bi transformacija društva prema tržišnoj ekonomiji trebala da zauzme svoje mesto.

Dosadašnji razvoj klastera i povećanje njihovog broja u tržišnoj ekonomiji je dokazao stratešku važnost ovog sektora iz sledećih razloga:

- Podrška razvoju KLASTERA pomaže u restrukturiranju velikih neefikasnih preduzeća.
- KLASTERI ublažavaju monopol velikih preduzeća i nude konkurentne robe i usluge u skladu sa promenama u modernim ekonomijama.
- Karakteristika malih industrijskih preduzeća je da oni proizvode prevashodno za domaće tržište, koristeći uglavnom nacionalne resurse – klasteri otvaraju vrata stranih tržišta.

U cilju stimulisanja uspostavljanja klastera neophodno je regulisati i razvijati sledeća područja:

1. Obrazovanje i obuka za preduzetnika;
2. Povoljniji i brži star-up tj. započinjanje biznisa;
3. Bolje zakonodavstvo i propisi;
4. Raspoložive sposobnosti;

5. Unapređenje on-line pristupa;
6. Unapređenje poslovanja malih i srednjih preduzeća na domaćem i inostranom tržištu;
7. Porezi i finansijska pitanja;
8. Jačanje tehnoloških kapaciteta u malim preduzećima;
9. Modeli uspešnog elektronskog poslovanja i podrške malom biznisu;
10. Razvoj jačeg i efikasnijeg predstavljanja interesa KLASTERI-a na strukovnom i nacionalnom nivou.

## [2] ŠTA SU KLASTERI ?

Iznenadjuće je malo neslaganja oko zvanične definicije „klastera“. Većina stručnjaka ga definiše kao geografski ograničenu koncentraciju sličnih, povezanih ili komplementarnih procesa poslovanja, sa aktivnim kanalima za poslovne transakcije, komunikaciju i dijalog, koji dele specijalizovanu infrastrukturu, tržišta rada i usluge, tržišta proizvoda i koji su suočeni sa zajedničkim šansama i pretnjama.

Mora se naglasiti da učestvovanjem u klasteru preduzeća podižu nivo konkurentnosti, omogućava im se izlazak na veća tržišta i pristup fondovima i povoljnijim kreditima. Klaster se razlikuje od drugih vidova povezivanja u okviru svojih geografskih granica, i to po osnovu uključivanja i korišćenja sredstava, načina razmene proizvoda i poluproizvoda, upravljanja informacijama (lanci znanja) i po osnovu važnosti načina povezivanja. Klasteri se najbolje razumeju i koriste kao regionalni sistemi:

**«Geografske koncentracije međusobno povezanih preduzeća, specijalizovanih dobavljača, isporučioaca usluga, firmi iz srodnih industrija, i sa njima povezanih ustanova (npr. univerziteta, agencije, i trgovinska udruženja) koje se nadmeću ali i saraduju.»**

(Porter, 1998.god.)

Svaki region ima neke distinktivne karakteristike i jednu ili više koncentracija nezavisnih preduzeća koja su iznad prosečnih nacionalnih koncentracija, čak i ako se one ne mogu svrstati u opšteprihvaćenu definiciju „klastera“. Mi ne nameravamo da postavimo pitanje samo od čega se klaster sastoji, već ćemo izneti neke pretpostavke o njima koje postavljaju osnovu sledećim predloženim akcijama.

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

**Klasteri su geografski ograničeni**, definisani uglavnom razdaljinom i vremenom koje su ljudi voljni da odvoje na putovanje zbog zaposlenja i koje poslodavci i vlasnici preduzeća smatraju razumnim za sastajanje i stvaranje poslovnih veza. Na opseg snažan uticaj imaju prevoznici sistemi i saobraćaj, ali i kulturni identitet, lični prioriteti, i porodični i društveni zahtevi.

**Klasteri imaju životne cikluse**, koji napreduju od:

*embrionske faze*, koja može biti generisana inovacijama, pronalascima, ili unutrašnjim investicijama, do

*faze rasta* - ustanovljeni klaster, gde su se tržišta razvila dovoljno da stvore sporedni proizvod i privuku imitatore i konkurente i da stimulišu preduzetničke veze, do

*zrelosti*, to je faza kada su procesi ili usluge postali rutina, više imitatora se pojavilo na tržištu, a troškovi postali ključna konkurentna prednost, do

*raspada* – slabi klaster, kada proizvodi postaju potpuno zamenjivi nižim troškovima ili efektivnijim supstituentima.

**Klasteri predstavljaju prirodan spoj preduzeća**, mora se naglasiti da klaster ne funkcioniše kao skup činilaca kojima je nametnuta povezanost ili koji su primorani da stupe u asocijacije iz nekog razloga. Klaster neguje specifičnosti preduzeća i omogućava da preduzeće izabere nivo i vrstu saradnje u klasteru, kao i da definiše kojim delom

proizvodnog programa ulazi u klaster, a sa kojim funkcioniše kao “slobodni strelac”. Na osnovu njihove lokacije i zajedničkih potreba, oni mogu uvideti koji je njihov benefit kao člana klaster asocijacija.

**Klaster proizvodi pozitivne efekte**, rezultat uspostavljanja i razvoja klastera su značajni efekti koji pozitivno utiču i na preduzeća u klasteru i na ceo region gde se klaster nalazi: veći broj radnih mesta, veća raznolikost procesa, proizvoda i vrsta rada, niži troškovi nabavke, smanjenje zaliha materijala i komponenti, specijalizovane i uobičajene usluge, kvalifikovana radna snaga, difuzija tehnologije, proširenje tržišta i prilike za nove poslovne veze, mogućnost izvođenja većih investicionih projekata u regionu i sl.

**Klasteri su određeni vezama.** Konačno, u zavisnosti od karakteristika regiona i preduzeća učesnika, klasteri postavljaju svoje prioritete, koriste resurse svog regiona, i formiraju formalne veze koje omogućavaju ostvarenje zajedničkih ciljeva.

Jedan od najznačajnijih razloga zbog kog regionu treba da razmišljaju i rade na klasterima je konkurentna prednost na globalnom tržištu. Izlazak na tržište je omogućen svakome ko zadovoljava zahteve tog tržišta. Mala i srednja preduzeća, pa čak i velika preduzeća, najčešće nisu u stanju da samostalno ispune sve te zahteve. Upravo zbog toga preduzeća teže da se lociraju jedna blizu drugih, uključujući i konkurente, zato što su prednosti spoljne ekonomije, pristupa radu i znanju važnije od nedostataka koji bi nastao ako bi radnici prešli kod konkurenata ili ako ukradu ili otkriju poslovne tajne preduzeća.

Klasteri imaju za cilj objedinjavanje na horizontalnoj i vertikalnoj osnovi različitih subjekata ponude, proizvoda i usluga, kako bi se povećala dodatna vrednost njihovog zajedničkog proizvoda.

Udruživanje može doneti širok spektar koristi obema stranama kao i privredi uopšte. Neke od njih su:

- Povećani nivoi stručnosti. Ovo pruža udruženim preduzećima bolje poznavanje lanca nabavke i omogućava preduzećima da uče jedni od drugih i da međusobno sarađuju.
- Sposobnost preduzeća da udruže komplementarne snage i da ugovaraju radove većeg obima za koje se pojedinačno ne bi mogli nadmetati u javnom konkursu.
- Potencijal za proizvodnju na veliko (ekonomija obima) koji se može realizovati kroz specijalizovanu proizvodnju u svakoj od firmi, kroz zajedničku nabavku sirovina uz velike popuste ili kroz zajednički marketing.
- Jačanje društvenih i ostalih neformalnih veza, što vodi ka stvaranju novih ideja i novih firmi.
- Bolji protok informacija u okviru klastera, što na primer može omogućiti finansijerima da prepoznaju dobre preduzetnike, a poslovnim ljudima da nađu dobre isporučioce usluga.
- Omogućavanje razvoja infrastrukture usluga: profesionalnih, pravnih, finansijskih i ostalih specijalizovanih usluga.

Udruživanje je jedan od osnovnih pokretača privrednog razvoja u datim oblastima, gradovima i regionima. Međutim, prihvatanje pristupa koji zastupa klaster nije jedini način za podsticanje privrednog razvoja regije. Neformalno povezivanje, razvijanje lanca nabavke i usavršavanje sposobnosti radne snage takođe imaju udela u povećavanju konkurentnosti i razvoja.

Povezanost između preduzeća je vertikalna, kroz lance kupovine i prodaje, na primer, a horizontalna kroz komplementarne proizvode i usluge, upotrebu sličnih sirovina,

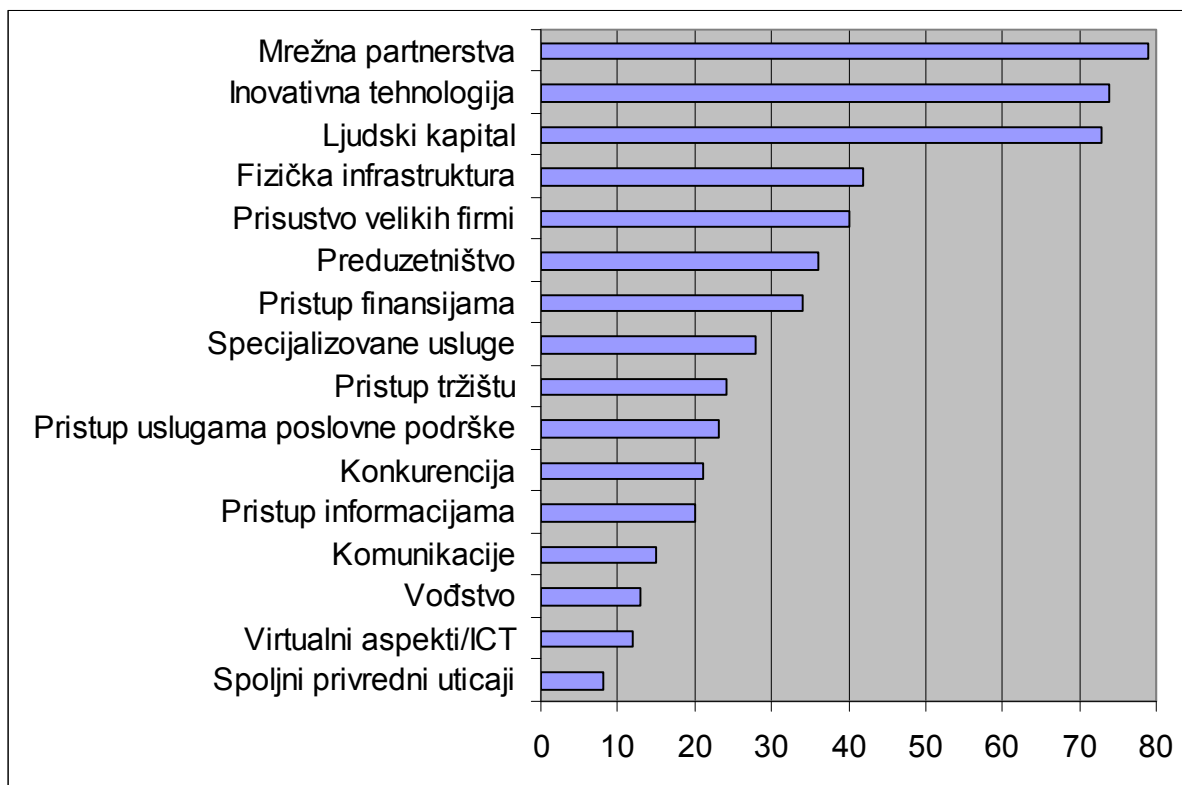
tehnologija ili institucija, i druge veze. Većina ovih veza podrazumeva i društvene odnose sa okruženjem.

Blizina podstiče firme na uspostavljanje kontakata i može povećati mogućnosti ostvarivanja efekata putem poslovnih mreža. Geografska oblast pokrivena klasterima može značajno varirati. Mogu postojati višestruki nivoi poslovanja, sa regionalnim, nacionalnim pa čak i međunarodnim dimenzijama kod nekih klastera. Vojvodina, na primer, može biti pogodno mesto za razvoj klastera na međunarodnom nivou.

Svi klasteri su različiti ali se kod svih uspešnih klastera u svetu može naći izvestan broj zajedničkih karakteristika. Zajednički faktori mogu biti od «blažih» elemenata rada klastera kao što su mreže i institucionalni razvoj, do «težih» aspekata, kao što su fizička infrastruktura ili prisustvo velikih firmi, ali i manje konkretnih aspekata kao što su postojanje vođstva ili preduzetničke kulture.

Pored ovih, postoji i veliki broj drugih faktora koji doprinose razvoju uspešnih klastera. Neki od njih su dostupnost tržišta, finansija i specijalizovanih usluga.

Analizom postojećih klastera na različitim lokacijama i u različitim vremenskim periodima definisani su neki od osnovnih faktora koji su uticali na njihovo uspostavljanje i razvoj. Faktori i njihov uticaj su dati na slici 1.



Slika 1 : Osnovni faktori uspeha u razvoju klastera

Na osnovu prikazanaog mogu se utvrditi tri grupe faktora potrebnih za razvoj uspešnih klastera:

- Osnovni faktori uspeha,
- Dodatni faktori uspeha i
- Dopunski faktori uspeha.

Kao što se može videti na slici 1 osnovni faktori uspeha tj. faktori koji imaju najveći intenzitet su:

- postojanje funkcionalnih mreža i partnerstava,
- jaka inovaciona osnova, sa pratećim istraživačko razvojnim (R&D) aktivnostima tamo gde su one potrebne
- postojanje snažne stručne osnove.

Četiri druga faktora takođe doprinose uspešnom razvoju klastera, ali njihov značaj je nešto manji od prethodnih, su:

- odgovarajuća fizička infrastruktura,
- prisustvo velikih firmi,
- jaka preduzetnička kultura i
- pristup izvorima finansiranja

Niz drugih faktora takođe dopunjava razvoj uspešnih klastera u različitim uslovima. Ovi dopunski faktori (kao na primer savetovanje) mogu pomoći pojedinačnim firmama, ali se ne odnose eksplicitno na ceo klaster.

Važno je naglasiti, u ovoj ranoj fazi, da ovi dokazi ne potvrđuju da navedeni faktori neizostavno uzrokuju, tj dovode do razvoja uspešnih klastera, već samo da su u većoj ili manjoj meri, bili prisutni kod uspešnih klastera. Svi posmatrani slučajevi su ipak, u većoj ili manjoj meri imali koristi od intervencija preduzetih od strane državnih ili regionalnih uprava radi prevazilaženja problema sa propustima u radu i preprekama na tržištu.

Svi uspešni klasteri imaju zajedničke sledeće elemente:

- Spoznaju da bi klasteri trebali biti vođeni od strane: poslovnih ljudi, predstavnika univerziteta, lokalne samouprave i stručnjaka iz oblasti.
- Razumevanje važnosti razvijanja saradnje i podizanja nivoa konkurentnosti.
- Čvrstu povezanost između privrednih subjekata i institucija lokalne samouprave, naučno-istraživačkih i drugih organizacija.
- Spoznaju da u klasteru učesnici nastupaju kao jedna celina u kojoj svi učesnici igraju unapred definisanu, vitalnu ulogu, pri čemu se ne gubi identitet preduzeća.
- Dobru komunikaciju i dijaloge između svih učesnika u nastojanju da se rešavaju poslovni problemi, poboljša konkurentnost i postane inovativniji.

## 2.1 KO SVE TREBA DA BUDE UKLJUČEN?

Glavni činioci u razvoju klastera moraju biti preduzeća učesnici. Jedino kroz njihovo aktivno učešće klaster će se ojačati i razviti. Preduzetnici - poslovne vođe stoga imaju presudnu ulogu. Međutim, oni nisu jedini. Obrazovne ustanove takođe imaju svoju ulogu i u nekim slučajevima su se pokazale kao značajan katalizator u razvoju klastera. Fakulteti mogu imati obrazovnu ulogu ali takođe mogu biti i ključni činioci u istraživanju i razvoju kao i inovativnosti u samim klasterima.

Ostali činioci su finansijski posrednici, poput firmi sa preduzetničkim kapitalom i organizacije za pružanje poslovnih usluga sa ekspertizom koja odgovara potrebama klastera kao što su marketinške, konsultantske, projektantske ili računovodstvene organizacije. Sva ova tela mogu doprineti jačanju razvoja klastera i mogu imati legitimnu

ulogu u njegovom razvoju. Konačno, lokalne vlasti, regionalne razvojne agencije i ostala privredna tela imaju značajan udeo u pospešivanju razvoja klastera putem intervencija, strateškog usmeravanja, donacija, stvaranja pogodnih uslova razvoja, organizovanja edukativnih seminara po regionima, smanjenja rizika za ulazak u posao ili pri uzimanju kredita itd.

**Klasterovanje bi se moglo nazvati i kompetitivna saradnja – kooperacija u svrhu dostizanja višeg nivoa konkurentnosti i uspešnosti.**

Među poznatim klasterima je Silikonska Dolina (*Silicon Valley*), koja se nalazi jugoistočno od San Franciska i obuhvata preko 7000 tehnološki modernih preduzeća. Svima nam je poznata i svetska prestonica zabave - Holivud (Hollywood), deo Los Anđelesa. Ovi klasteri stvaraju okruženje koje omogućava specijalizovanim lokalnim preduzećama da svoju konkurentnost podignu na određeni nivo kako bi bili u mogućnosti da opslužuju velika svetska tržišta, kao i da se prošire globalno na svim industrijskim poljima.

Evo nekoliko lokaliteta koji najbolje demonstriraju šta male zajednice mogu da učine pomoću klastera:

- Biela (Biella), Italija (populacija 48.000) je vodeći svetski centar luksuzne tekstilne industrije. Polovina preduzeća u ovom gradu, koji je veličine Sombora, bavi se poslovima vezanim za preradu vune. U Bieli se nalazi 1.300 proizvođača tekstila i 200 proizvođača mašina. Takođe, u njoj su kompanije iz drugih zemalja i sa drugih kontinenata (na primer preduzeća Merino sa Novog Zelanda) osnovale svoja predstavništva i preduzeća za Evropu.
- Kastel Gofredo (Castel Goffredo), Italija (populacija 7.000), zajednica veličine Temerina, ima 200 radionica za proizvodnju čarapa koje zajedno pokrivaju više od polovine potreba evropskog tržišta.
- Dalton, Džordžija, SAD (populacija 25.000), približno iste veličine kao Senta, ima 174 fabrike za proizvodnju tepiha i pokriva 85% američkog i skoro polovinu svetskog tržišta.
- Vičita (Wichita), Kansas (populacija 300.000) je svetski centar za proizvodnju malih aviona.
- Montebeluna (Montebelluna), Italija (populacija 25.000) poznata i kao „svetska prestonica sportske obuće“, čini 75% svetske proizvodnje pancericica i ostale specijalizovane obuće.
- Renfru (Renfrew), Ontario, Kanada (populacija 10.000) gde kompanije za proizvodnju drvenih konstrukcija za kuće i drvenu građu sarađuju i čine mini klaster koji pokriva tržište Pacifika.

Klasterne su veoma dobro opisali profesor Majkl Porter, stručnjaci OECD-a i mnogi drugi. Usled globalizacije, mnogo lokaliteta širom sveta prave specifična okruženja u kojima se specijalizuju u određenim industrijskim oblastima što im omogućava da se probiju na globalno tržište. Ovakav razvoj dovodi do toga da te zajednice akumuliraju bogatstvo mnogo brže od ostalih lokaliteta u istoj državi.

Po rezultatima mnogih nezavisnih istraživanja kao i onih koje je sprovela OECD, savršeno je jasno da je kreativnost rezultat direktne komunikacije među ljudima. Samo mesto je još bitnije, pogotovo za poslove koji zahtevaju visok nivo znanja. Savremeno poslovanje karakteriše saradnja, a izgrađeno je na poverenju, dijalogu i kompromisu. Trgovina putem interneta pospešuje aktivnosti klastera, ali ne može da zameni komunikaciju licem u lice. Dok se neke kodirane informacije mogu slati elektronskom poštom, razmena mnogo bitnijih informacija je neverbalna i zasniva se na poverenju.

Tokom poslednjih nekoliko godina razvila su se tri različita pristupa klasterovanju :

1. **Nacionalni klasteri** koje čine grupe preduzeća i organizacija, koje zajedno sa vladom države rešavaju pitanja razvoja klastera na nacionalnom nivou. Obično su usmereni na pitanja metoda, infrastrukture i razmera razvoja, kao i na strateško usmeravanje i podsticanje razvoja oblasti koja je od velike važnosti za državu.
2. **Regionalni klasteri** su klasičan primer klastera koje je opisao Majkl Porter – bazirani su na pretpostavci da će industrija ubrzano napredovati u specijalizovanoj, dobro povezanoj sredini. Fokus je na izgradnji sredine koja podržava pripadnike klastera i širi veze između preduzeća pripadnika, njihovih dobavljača i srodnih organizacija koje ih podržavaju. Regionalni klasteri nisu zasnovani na principu članstva. Njih čine deoničari koji su vlasnici kompanije, obrazovne i naučne institucije.
3. **Komercijalni klasteri** čine kompanije (najčešće velike kompanije kao što su proizvođači automobila) koje su se uortačile i saraduju na mnogobrojnim poljima. Ovi klasteri su zasnovani na članstvu i precizno definisanim projektima ili poslovima na kojima zajednički rade sa zajedničkim ciljem.

## 2.2 KAKO KLASTERI FUNKCIONIŠU ?

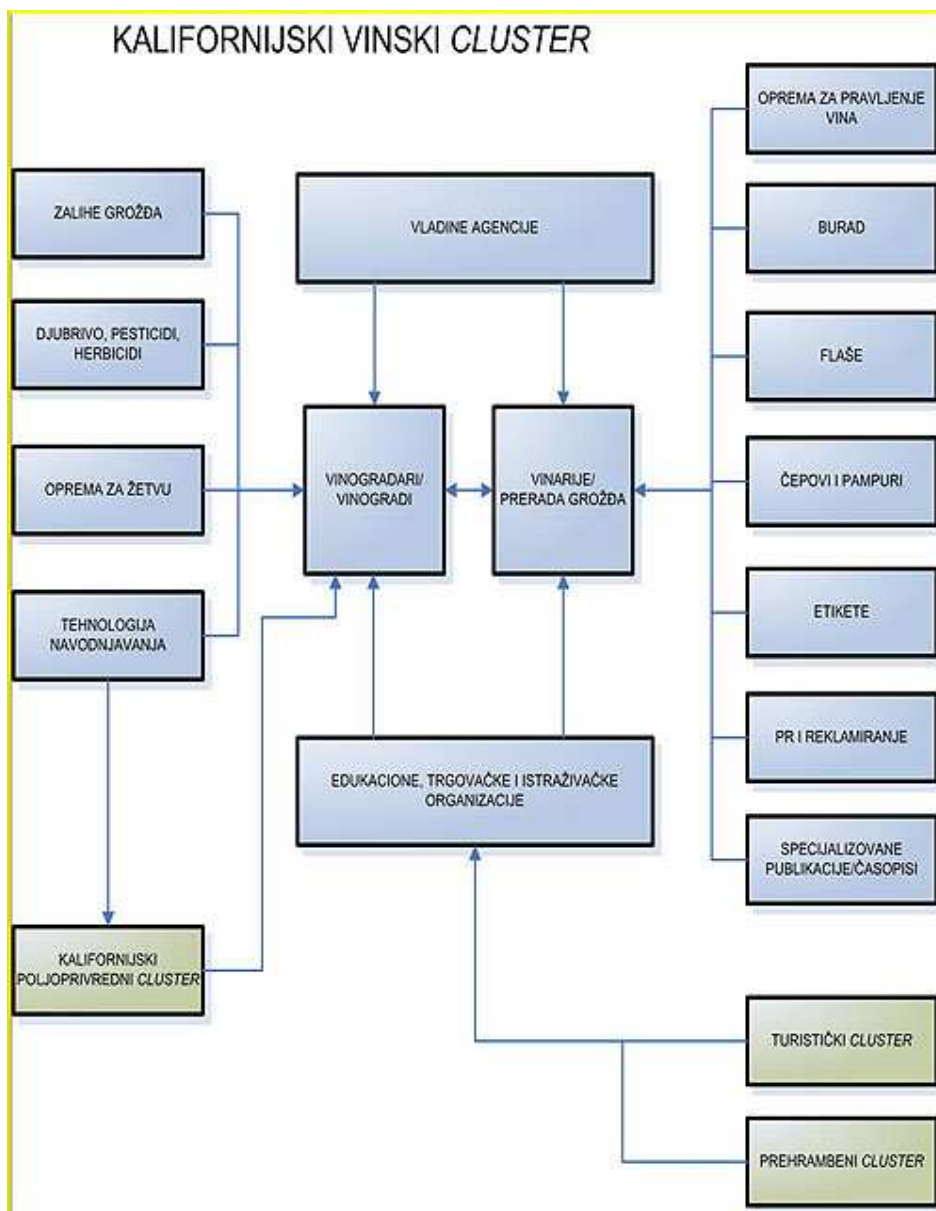
Začeci klastera se razlikuju. Inicijalni stimulus je mogao biti :

- dostupnost sirovina
- zemljište / klimatski uslovi
- blizina značajnog tržišta
- istorijsko nasleđe, tradicija i specifična znanja
- kocentracija specijalizovane radne snage
- naučno - istraživačke institucije

Postoji nekoliko zajedničkih elemenata u načinu funkcionisanja klastera:

1. **Osnovna poslovanja** – poslovanja koja su vodeći učesnici klastera, i najčešće donose najveće prihode od korisnika koje su izvan klastera.
2. **Potporna poslovanja** – poslovanja koja direktno i indirektno pomažu osnovna poslovanja klastera. Ovde spadaju dobavljači specijalizovanih mašina, komponenti, sirovina, kao i sve ostale uslužne firme uključujući i finansijske/brokerske firme i njihov kapital, advokati, dizajneri, marketing i odnosi sa javnošću. Ove firme su uglavnom visoko specijalizovane i fizički su smeštene blizu firmi koje čine osnovna poslovanja.
3. **Intelektualna potporna infrastruktura** – u klasterima koji vrhunski funkcionišu, osnovna i potporna poslovanja ne rade odvojeno, izolovano. U uspešnim klasterima učestvuju mnogi članovi lokalne zajednice. Lokalne škole, univerziteti, politehnički instituti, lokalne trgovačke i profesionalne asocijacije, centri za ekonomski razvoj i mnogi drugi koji podržavaju aktivnosti klastera i zapravo su ključni činoci u klasterima. Kvalitet ove intelektualne potporne infrastrukture, kao i stepen timskog rada u okviru nje, čine veoma važan faktor u razvoju bilo kog klastera.
4. **Fizička potporna infrastruktura** – čini je fizička infrastruktura: putevi, luke, uređene deponije za klasičan ili specifičan otpad, komunikacione veze i slično. Kvalitet ovakve infrastrukture, mora biti barem na istom nivou kao i konkurentski, pa čak i mnogo bolji.





Slika 2 : Kalifornijski vinski klaster

## **[3] ANALIZA STANJA U AP VOJVODINA**

### **3.1 DEMOGRAFSKA ANALIZA**

Demografska situacija na teritoriji AP Vojvodina očigledna je i bez analize statističkih podataka – karakteriše je demografska regresija. Na osnovu podataka u popisu stanovništva u periodu od 1991. do 2002. godine i podataka o broju rođenih i umrlih, razvoj stanovništva AP Vojvodina beleži vrlo nepovoljne tendencije, koje se ogledaju kroz:

- 1) pad broja stanovnika;
- 2) odlazak mladih ljudi i stručnjaka u inostranstvo i
- 3) demografsko starenje.

Najveći uticaj na navedene promene imala su velika ratna razaranja koja su izazvala veliki priliv izbeglih lica u AP Vojvodinu, s jedne strane, dok je ekonomska i politička nestabilnost doprinela velikoj emigraciji, s druge strane. Ovi događaji u sadejstvu sa prirodnim kretanjem koje karakteriše nastavak biološke depopulacije kreirali su negativnu demografsku sliku na teritoriji AP Vojvodina. Mada se u pojedinim opštinama javlja pozitivan populacioni rast (u Sremskom (9,3‰) i Južno-bačkom okrugu (8‰)) to je pre svega rezultat mehaničkog priliva stanovništva, odnosno relativno velikog učešća izbeglih i interno raseljenih lica.

U 25 opština na teritoriji AP Vojvodina utvrđena je negativna stopa rasta stanovništva. Najviši priliv stanovništva, zabeležen je na teritoriji Novog Sada (45%, sa 206.821 na 299.294).

Ekonomska nerazvijenost (privredna, infrastrukturna, socijalna) je osnovni razlog polarizovanosti i višedecenijskog trenda demografskog pražnjenja.

Jedna od najznačajnijih karakteristika demografskog razvoja stanovništva AP Vojvodine je sve nepovoljnija starosna struktura, koja se u periodu 1971-2006. godine kretala u smeru konstantnog smanjivanja učešća mladih uz istovremeno povećavanje učešća starih lica.

### **3.2 EKONOMSKA STRUKTURA STANOVNIŠTVA**

Ekonomska struktura stanovništva je najvažnija struktura sa stanovišta ekonomskog razvoja, koja predstavlja indikator društvenog i privrednog razvoja zemlje. Naime, privredni razvoj neposredno utiče na ekonomsku strukturu stanovništva, dok s druge strane kretanje i struktura radne snage i stanovništva utiču na nivo i dinamiku privrednog razvoja određene sredine. Ukupno stanovništvo se prema kriterijumu aktivnosti deli na tri osnovne grupe: aktivno stanovništvo ili radna snaga, lica sa ličnim prihodom i izdržavano stanovništvo.

Od ukupnog stanovništva, prema podacima u 2002. godini, aktivno je oko 45%, izdržavano 34,5%, dok je 20,5% lica sa ličnim prihodom. U poređenju sa podacima prethodnog popisa, evidentno je opadanje udela aktivnog i izdržavanog stanovništva, a porast udela lica sa ličnim prihodom. Kao uzroci brzog porasta broja lica sa ličnim prihodima mogu se izdvojiti sve širi obuhvat stanovništva penzijskim osiguranjem, uključujući i lica iz privatnog sektora, kao i promene u starosnoj strukturi zaposlenih.

Na dalje kretanje aktivnog stanovništva i njegovu „reprodukciju“, može se uticati sadejstvom demografskih i socio-ekonomskih činilaca, odnosno stvaranjem adekvatnih

uslova za život i rad ljudi. Jačanjem regiona stvaraju se uslovi i za poboljšanje demografske slike.

### 3.3 OBRAZOVNA STRUKTURA STANOVNIŠTVA

Obrazovna struktura stanovništva ima poseban značaj u istraživanjima mogućnosti uspostavljanja i razvoja klastera. U obrazovnoj strukturi stanovništva starog 15 i više godina (podaci iz 2002. godine), završena srednja škola je najčešći vid obrazovanja kod oba pola (41% stanovnika), na drugom mestu je osnovno obrazovanje (24% uglavnom starijeg stanovništva). U ukupnom stanovništvu 6% je sa visokom stručnom spremom, a 4% sa višom stručnom spremom.

Najveći broj stanovnika sa višom i visokom stručnom spremom imaju područja Južno-bačkog okruga (13%) na šta presudni uticaj ima činjenica da su u ovom okrugu locirani univerzitetski centri.

Procenat nepismenih u AP Vojvodini (2,41% u 2002., odnosno 4,1% u 1991. godini) nešto je niži nego u Centralnoj Srbiji (3,83% u 2002. godini ili 6,8% u 1991. godine).

Razumevanje savremenih zahteva poslovanja i preduzimanje konkretnih koraka ka unapređenju prisutnije je kod muškaraca, mlađe generacije i kod nepoljoprivrednog stanovništva.

### 3.4 ZAPOSLENOST I NEZAPOSLENOST

U periodu 2001.-2005. godine zaposlenost u celoj zemlji je smanjena za 1,3% a nezaposlenost povećana za 37,4%. U 2004. godini dolazi do blagog povećanja ukupnog broja zaposlenih za 0,5% a u 2005. godini za 0,9%. U strukturi ukupno zaposlenih povećano je učešće zaposlenih u privatnom sektoru sa 14,8% u 2000, na 25,3% u 2005. godini. Može se zaključiti, da je povećanje zaposlenih u privatnom sektoru posledica procesa privatizacije. Konstantan porast broja zaposlenih u privatnom sektoru nije bio dovoljan da apsorbuje ukupan višak radne snage iz društvenog sektora. Deo radne snage se našao na tržištu rada i povećao broj nezaposlenih.

Tabela 1: Podaci o zaposlenosti na teritoriji Srbije, Beograda i APV

Naziv okruga	Učešće u %				Stopa zaposlenosti	Stopa nezaposlenosti	Stope rasta	
	Zaposleni	Nezaposleni	Preduzetnički sektor u ukupnom zaposlenju				Zaposleni	Nezaposleni
	200	2005	200	2005	205	2005	2005	2005
Srbija	100,0	100,0	23,0	25,3	27,6	32,4	0,9	4,2
Beograd	29,7	16,0	21,1	23,3	38,9	21,5	3,1	8,0
Severno-bački	2,8	3,0	20,3	21,1	28,5	34,7	-0,3	2,6
Srednje-banatski	2,1	3,1	12,6	12,1	21,1	41,2	-3,2	0,1
Severno-banatski	1,8	2,0	16,2	18,0	22,6	36,2	-3,5	-4,6

Južno-banatski	3,7	4,5	21,6	25,9	24,4	37.1	2,7	-0,7
Zapadno-bački	2,4	3,5	22,4	23,9	22,9	40.1	-2,0	0,8
Južno-bački	10,1	9,2	27,2	30,0	35,3	29.1	4,4	5,8
Sremski	3,4	5,2	34,2	35,9	21,2	42.8	1,1	-1,7

Tabela kreirana na osnovu podataka RZS

Tržište rada u AP Vojvodini karakteriše visoka nezaposlenost, velika prikrivena zaposlenost, nisko učešće zaposlenosti u privatnom sektoru i nedovoljna mobilnost radne snage. Nezaposlenost ima dugoročni, strukturni i tranzicioni karakter. Visoka stopa registrovane nezaposlenosti, prikrivena zaposlenost (višak zaposlenih) ukazuju na izuzetno nepovoljnu situaciju na tržištu rada pre svega strukturnu nezaposlenost i njen dugoročni karakter. Da bi se uspostavio dugoročno održiv trend rasta zaposlenosti, neophodno je stvaranje uslova za otvaranje novih radnih mesta i jačanje institucija tržišta rada, čije funkcionisanje doprinosi smanjenju nezaposlenosti i ubrzanju procesa približavanja visokim standardima EU u oblasti zapošljavanja. Postojeće strukturne nejednakosti na regionalnim tržištima rada smanjiće se primenom aktivnih mera tržišta rada, koje su prilagođene potrebama i specifičnostima svakog regiona.

Na osnovu utvrđenih nivoa rizika, neophodno je obezbediti sredstava za aktivne programe zapošljavanja u svakom regionu, jačanje partnerstva između države, lokalnih vlasti, privatnog i javnog sektora. Potrebno je obezbediti kredite sa povoljnim uslovima poslodavcima koji žele da investiraju u nerazvijenim područjima radi povećanja zapošljavanja u ovim područjima

### 3.5 INFRASTRUKTURNA ANALIZA

Saobraćajna infrastruktura je bitan faktor za uspostavljanje klastera, ali i ključni preduslov za ostvarivanje održivog privrednog i društvenog razvoja AP Vojvodine i njenog integrisanja u EU. Za region i lokalne jedinice bitna je saobraćajna pristupačnost lokalnim i regionalnim administrativnim centrima. Izgrađenost infrastrukture značajan je pokretač razvoja klastera i iskorišćenja komparativnih prednosti lokalnih sredina kroz povezivanje turističkih i poljoprivrednih oblasti sa privrednim centrima u zemlji.

Saobraćajna infrastruktura i organizacija prevoza na području regiona osnova je razvoja i jedan od osnovnih uslova kvaliteta života stanovnika. S toga je potrebno koordiniranom modernizacijom saobraćajne infrastrukture povećati ulaganje u sve četiri dimenzije iste (drumski, železnički, rečni i vazdušni saobraćaj), da bi se dovela na prihvatljiv nivo evropskog standarda i osposobila za brz, efikasan i bezbedan prevoz sa smanjenim eksploatacionim troškovima prevoznih kapaciteta i negativnim uticajem na životnu sredinu.

#### 3.5.1 Putna infrastruktura.

Republika Srbija je u 2005. godini raspolagala putnom mrežom od 38.616 km kategorisanih puteva, od čega je 62,9% sa savremenim kolovozom. Putevi imaju dovoljan kapacitet za sadašnji i procenjeni saobraćaj u srednjoročnom periodu. U odnosu na evropske zemlje, gustina ukupne putne mreže u Republici Srbiji je veća samo od Bugarske i Turske i približna je Hrvatskoj. Ulaganja su i dalje znatno niža od potrebnih.

Podaci o dužini putne mreže\* prema funkcionalnim kategorijama i vrsti kolovoza, u 2004. godini sadržani su u tabeli 2. i to:

Tabela 2: Putn infrastruktura

Putevi ukupno			Državni putevi prvog reda				Državni putevi drugog reda				Opštinski putevi			
			Ukupno		Savremeni kolovoz		Ukupno		Savremeni kolovoz		Ukupno		Savremeni kolovoz	
	km	Sav. kol., %	km	%	km	%	km	%	km	%	km	%	km	%
Srbija	38.133	62,1	5.070	13,2	4.993	98,5	10.364	26,9	8.902	85,9	23.073	59,9	10.168	42,3
Okruzi														
Beograd	1.250	91.8	237	19.0	237	100.0	619	49.5	592	95.6	394	31.5	318	80.7
Severno-bački	688	65.3	188	27.3	181	96.3	97	14.1	97	100.0	403	58.6	171	42.4
Srednje-banatski	731	92.9	235	32.1	235	100.0	204	27.9	204	100.0	292	39.9	240	82.2
Severno banatski	606	88.6	134	22.1	117	87.3	224	37.0	224	100.0	248	40.9	196	79.0
Južno-banatski	897	86.4	256	28.5	256	100.0	215	24.0	215	100.0	426	47.5	304	71.4
Zapadno-bački	576	92.4	154	26.7	153	99.4	167	29.0	164	98.2	255	44.3	215	84.3
Južno-bački	1.220	94.9	327	26.8	327	100.0	519	42.5	510	98.3	374	30.7	321	85.8
Sremski	1.200	86.1	269	22.4	263	97.8	371	30.9	346	93.3	560	46.7	424	75.7

Saobraćajna mreža nije u potpunosti izgrađena i u pogledu tehničko-eksploatacionih performansi ne može da pruži nivo usluga po evropskim standardima. Usled nedovoljnog ulaganja u putnu mrežu, njeno održavanje nije bilo adekvatno i redovno, zbog čega su mnogi pravci u nezadovoljavajućem stanju, sa neodgovarajućim elementima. Posebno je nepovoljno stanje kod opštinskih puteva, od kojih je 57,7% sa kolovoznim zastorom od tucanika i zemljani putevi. Ovi putevi su od primarnog značaja za svakodnevno funkcionisanje, razvoj i aktiviranje potencijala opština, naselja i seoskih područja. Opštinski putevi vrše funkciju kapilarne mreže, kojom se ostvaruje pristupačnost područja opštine sa mikro i sa makro aspekta.

Dužina opštinskih puteva iznosi oko 60%, a u najnerazvijenijim područjima prevazilazi 70% ukupno kategorisane mreže puteva. Elementi opštinskih puteva su veoma oskudni jer su sagrađeni od materijala koji ne odgovaraju standardima za izgradnju puteva. Zaštita puta od površinskih voda je uglavnom nedovoljna. Česte su pojave sleganja nasipa, nestabilnosti kosina i nastanak klizišta. Kolovozi su nedovoljne nosivosti. Na opštinskim putevima i ulicama pružni prelazi u nivou, koji nisu obezbeđeni branicima usporavaju saobraćaj i utiču nepovoljno na bezbednost. Zbog lošeg stanja opštinskih puteva, troškovi eksploatacije su veliki, a bezbednost saobraćaja smanjena.

### **3.5.2 Železnička infrastruktura.**

Železnički sistem, usled dugogodišnjeg neadekvatnog ulaganja, karakteriše nizak tehnološki kvalitet i slaba konkurentnost u odnosu na evropsko okruženje. Kvalitet prevoznih usluga je nizak, zaduženost visoka, mogućnost otplate dugova veoma otežana, a nedostatak sopstvenih sredstava za investicije evidentan.

AP Vojvodina raspolaže mrežom magistralnog, regionalnog i lokalnog karaktera, od čega je dvokolosečno samo 7,2%. Elektrificirano je 32,7% mreže. Mreža je dovoljnog kapaciteta, ali zaostaje za standardima evropskih zemalja u pogledu elektrificiranosti, dužine dvokolosečnih pruga, maksimalno dozvoljenih brzina i osovinskog opterećenja. U železnice AP Vojvodine se godinama nije, ili se vrlo malo ulagalo, kada je reč o održavanju železničke infrastrukture i o voznim sredstvima. Rezultat toga, su visok stepen dotrajalosti pruga i pružnih objekata, slabe tehničko-eksploatacione performanse infrastrukturnih kapaciteta, zbog čega je smanjena propusna moć, a brzine kretanja su ispod projektovanih (na dužini od 52% koloseka brzina je manja od 60 km/čas, a samo na 3,2% veća od 100 km/čas), a na više deonica je redukovana brzina kretanja vozova. Evropske standarde u pogledu najveće dopuštene nosivosti od 22,5 t/osovina zadovoljava 44% dužine pruga, dok je čak na 39% pruga nosivost manja od 18 t.

Telekomunikaciona oprema je na vrlo niskom nivou, dok su elektrotehnička postrojenja dovedena do same granice tehničkih normativa. Informacioni sistemi za praćenje kola, robe, putnika i utvrđivanje stanja koloseka nedovoljno su razvijeni i u mnogim segmentima zastareli. Usled nepostojanja usaglašenog i sveobuhvatnog plana razvoja celine saobraćajnog sistema i planiranja integrisane saobraćajne mreže, kako na nivou države, tako i na nivou okruga, ulaganja u železničku infrastrukturu su nesrazmerno mala u odnosu na puteve.

U periodu od 2001. do 2004. godine u puteve je uloženo je sedam puta više nego u železničku infrastrukturu.

Najrazvijeniji okruzi u AP Vojvodini imaju najveću dužinu pruge (Južno-bački okrug 315 km, Južno-banatski okrug 254 km i Zapadno-bački okrug 226 km). S druge strane, nerazvijeniji okruzi imaju značajno manju dužinu pruge.

Prisutan je problem finansiranja nerentabilnog prevoza kod svih vidova saobraćaja. Upravo ovaj problem ima bitan uticaj na razvoj regiona, jer nerentabilan prevoz sa aspekta preduzeća nema isti značaj sa aspekta saobraćaja regiona, jer region i lokalne zajednice imaju potrebu za saobraćajnom uslugom, bez obzira na broj putnika i količinu robe za transport.

### **3.5.3 Unutrašnji plovni putevi.**

U poređenju sa ostalim vidovima saobraćaja, rečni saobraćaj je nedovoljno iskorišćen u odnosu na svoje potencijale. Nema značajniju ulogu u prevozu tereta, dok u prevozu putnika uopšte i ne učestvuje. Ukupna dužina plovnih puteva u Republici Srbiji iznosi 1.419 km (za nosivost do 150 t). Za AP Vojvodinu reka Dunav, kao evropski transportni Koridor VII, predstavlja stratešku vezu koja treba da podstakne razvoj trgovine, turizma i usluga. Reka Dunav je plovna čitavim tokom kroz Republiku Srbiju na dužini od 588 km. Na njoj se obavlja oko 85% ukupnog robnog prometa unutrašnjih plovnih puteva. Reka Sava je međunarodna reka koja povezuje četiri države. Kroz Republiku Srbiju je plovna na dužini od 207 km za plovila do 1.500 tona nosivosti. Uspostavljanjem nesmetane i bezbedne plovidbe na reci Savi, podstakla bi se regionalna saradnja i razvoj, kao i povezivanje (preko Dunava) sa mrežom evropskih plovnih saobraćajnica. Reka Tisa je plovna skoro na celoj svojoj dužini kroz Republiku Srbiju (164 km) i ima IV kategoriju plovnog puta. Hidro sistem „Dunav-Tisa-Dunav” je višenamenski vodoprivredni sistem, čija

je glavna funkcija navodnjavanje i odvođenje suvišnih unutrašnjih voda, ali predstavlja i plovni put. Sastoji se od 12 plovnih kanala Bačke i Banata (ukupne dužine 600,6 km), svrstanih u pet kategorija. Stanje unutrašnjih plovnih puteva nije zadovoljavajuće zbog nedovoljnog održavanja u proteklih 15 godina. Na reci Dunav kroz Republiku Srbiju smešteno je osam luka međunarodnog značaja: Apatin, Bogojevo, Bačka Palanka, Novi Sad, Beograd, Pančevo, Smederevo i Prahovo. Najveće luke na reci Savi su u Šapcu, Sremskoj Mitrovici, a na reci Tisi u Senti. Te luke su privatizovane ili se nalaze u procesu privatizacije. Luke imaju znatan projektovani kapacitet, ali su nedostatak finansijskih sredstava za održavanje i razvoj doveli do njihove neefikasnosti pri vršenju osnovnih lučkih delatnosti. Zbog nedostatka robe za pretovar lučki kapaciteti su prosečno iskorišćeni sa oko 30%. Postojeći informacioni sistemi u lukama su delimično razvijeni i to na nivou administrativnih delatnosti.

#### **3.5.4 Vazduhoplovna pristaništa.**

AP Vojvodina ne raspolaže ni sa jednim aerodromom osposobljenim za obavljanje putničkog transporta. Najbliži aerodrom je u Beogradu. U okolini Novog Sada (Čenej) postoji aerodrom za male avione koji mogu da sleću na travnati teren a u Somboru postoji vojni aerodrom.

#### **3.5.5 Poštanski saobraćaj.**

Najveći deo infrastrukture i zaposlenih u PTT saobraćaju se nalazi u okviru Javnog preduzeća PTT saobraćaja „Srbija. Problemi na regionalnom nivou nastali su usled manjeg obima privrednih aktivnosti, posebno industrije, koja je u prošlosti bila nosilac privrednih aktivnosti pojedinih regiona i koja je bila najveći korisnik poštanskih usluga. Iz tih razloga je došlo i do pada obima realizacije poštanskih usluga u ovim regionima. S druge strane, u ruralnim područjima i seoskim naseljima, u kojima su primarni korisnici fizička lica, visoka stopa migracije stanovništva mlađeg i srednjeg životnog doba, uslovlila je pad poštanskih usluga u ovim područjima.

#### **3.5.6 Telekomunikacije.**

Stanje u oblasti telekomunikacija po regionima u AP Vojvodini ne razlikuje se bitno po vrsti problema, već se može govoriti o stepenu u kom su isti zastupljeni, i to: nedovoljno razvijena telekomunikaciona infrastruktura, nepostojanje tarifa zasnovanih na troškovnom principu, nedovoljan procenat penetracije (iznosi 34,3% u 2006.) iako se broj korisnika u fiksnoj telefonskoj mreži konstantno povećava, nedovoljan procenat digitalizacije javne fiksne telefonske mreže (54,7% su digitalne), postojanje dvojnika, nedovoljan broj Internet korisnika, mali procenat zastupljenosti širokopojasnog pristupa ili uopšte nepostojanje širokopojasnog pristupa, nedostupnost usluga univerzalnog servisa, nedovoljna ulaganja u proizvodne kapacitete telekomunikacione industrije na regionalnom nivou, nesređeno stanje u oblasti radiodifuzije na regionalnom nivou, nedovoljna zastupljenost kablovskih distributivnih mreža kao višenamenskih, širokopojasnih mreža.

U javnoj fiksnoj telefonskoj mreži „Telekom Srbija” je jedini javni telekomunikacioni operator koji korisnicima pruža sve postojeće vrste fiksnih telekomunikacionih usluga. Mobilna telefonija je najprofitabilniji deo telekomunikacija, jer su investicije znatno manje nego u fiksnu mrežu. Ona je u intenzivnoj ekspanziji. U delu mobilnih komunikacija pored „Telekom Srbija” a.d. (80% je vlasništvo države, a 20% je u vlasništvu OTE Grčka) sa blizu tri miliona korisnika, postoji i kompanija „Telenor” (2,4 mil. korisnika), a licencu trećeg operatora dobio je „Mobilkom Austrija”. U mobilnoj javnoj telefoniji penetracija i pokrivenost su na visokom nivou (oko 72% penetracija, preko 80% pokrivenost teritorije i preko 95% pokrivenost stanovništva).

Fiksne telefonske linije su nedovoljne da zadovolje tražnju, dok pokrivenost regiona signalom mobilne telefonije nije potpun. Nedostatak telefonskih linija predstavlja ozbiljan limitirajući faktor koji otežava otvaranje preduzeća i ograničava korišćenje interneta u mnogim opštinama, posebno u manjim mestima.

U pogledu razvoja informacionog društva, AP Vojvodina se nalazi na začelju evropskih regija. Procena je da na kraju 2006. godine manje od 18% stanovnika koristi Internet (u EU oko 50% populacije). Sa aspekta pristupa Internetu od strane korisnika najzastupljeniji je *dial-up* pristup, dok je mali broj širokopojasnog pristupa Internetu (žičnog i bežičnog). Razvoj kablovskog distributivnih sistema je dinamičan.

### 3.6 EKONOMSKO-FINANSIJSKA ANALIZA

Privredu Republike Srbije u 2005. godini, posmatranu preko osnovnih finansijskih indikatora, karakteriše neravnomeran regionalni razvoj, ne samo okruga, nego i unutar istih. Regionalne asimetričnosti su sledeće: po broju preduzeća 1:83, po broju zaposlenih 1:64, po ostvarenom ukupnom prihodu 1:222, po dobiti 1:239 i po gubitku 1:91. Najveće disproporcije su unutar Južno-bačkog okruga prema broju preduzeća, broju zaposlenih, ukupnom prihodu i dobiti. U odnosu na 2001. godinu svi finansijski pokazatalji beleže pozitivne stope rasta, osim zaposlenosti koja beleži pad. Broj preduzeća u AP Vojvodini je porastao za oko 6% u periodu 2001 - 2005. godina.

Na teritoriji AP Vojvodina najviše privrednih subjekata posluje na teritoriji Južno-bačkog okruga 11,4% od ukupnog broja preduzeća u Republici Srbiji.

Gledano po opštinama najviše preduzeća ima opština Novi Sad (5.892) sa učešćem od 8,5% u privredi Republike Srbije, respektivno. U okviru pojedinačnih okruga, najveće disproporcije uočene su kod: Srednje- banatskog i Južno-bačkog okruga, gde u jednoj opštini posluje preko 70% preduzeća okruga (Zrenjanin, Novi Sad respektivno) a učešće ostalih opština je ispod 10%. Odnos broja preduzeća u Južno- bačkom okrugu između Novog Sada i Titela, na primer, je 1:116.

Novi Sad je opština sa najvećim brojem zaposlenih:

- 2001 - 80.194
- 2005 - 79.497

Podaci o regionalnom rasporedu ukupnog prihoda, dobiti i gubitka sadržani su u tabeli T3 i to:

Tabela T3 Ukupni prihodi, dobit i gubitak po okruzima na teritoriji AP Vojvodina

Naziv okruga	Ukupan prihod			Dobit			Gubitak		
	Stopa rasta	na 000 stan. (mil. din.)	dispr. *	Stopa rasta	na 000 stan. (mil. din.)	dispr. *	Stopa rasta	na 000 stan. (mil. din.)	dispr. *
Srbija	121,7	510	8.200	539,1	24	27.986	103,6	28	11.286



Beograd	180,3	1.095	271	543,3	58	261	138,2	52	2.666
Severno-bački	75,2	422	33	272,9	16	55	164,2	23	27
Srednje-banatski	28,7	234	16	398,7	9	143	133,2	18	8
Severno-banatski	53,5	320	25	-3,6	9	30	101,7	20	81
Južno-banatski	90,4	365	34	293,8	16	108	146,1	34	67
Zapadno-bački	98,1	459	6	70,9	12	10	400,1	16	3
Južno-bački	102,4	1.163	545	1.101,9	48	1.316	-45,7	14	271
Sremski	69,9	209	24	597,8	9	21	21,2	13	27

\*Odnos između najveće i najmanje opštine po ukupnom prihodu

Najveće učešće u ukupnom prihodu privrede AP Vojvodine ima Južno-bački okrug

Opština sa najvećim ostvarenim prihodom u 2005. godini je Novi Sad, sa učešćem u privredi Republike Srbije 9,9% respektivno, a najveća realna stope rasta u odnosu na 2001. godinu ostvarena je u opštini Opovo (171,6%). U okviru pojedinačnih okruga, najveće disproporcije uočene su kod: Srednje-banatskog i Južno-bačkog okruga, gde jedna opština ostvaruje preko 75% ukupnog prihoda okruga (Zrenjanin, Novi Sad respektivno) a učešće ostalih opština je ispod 10%.

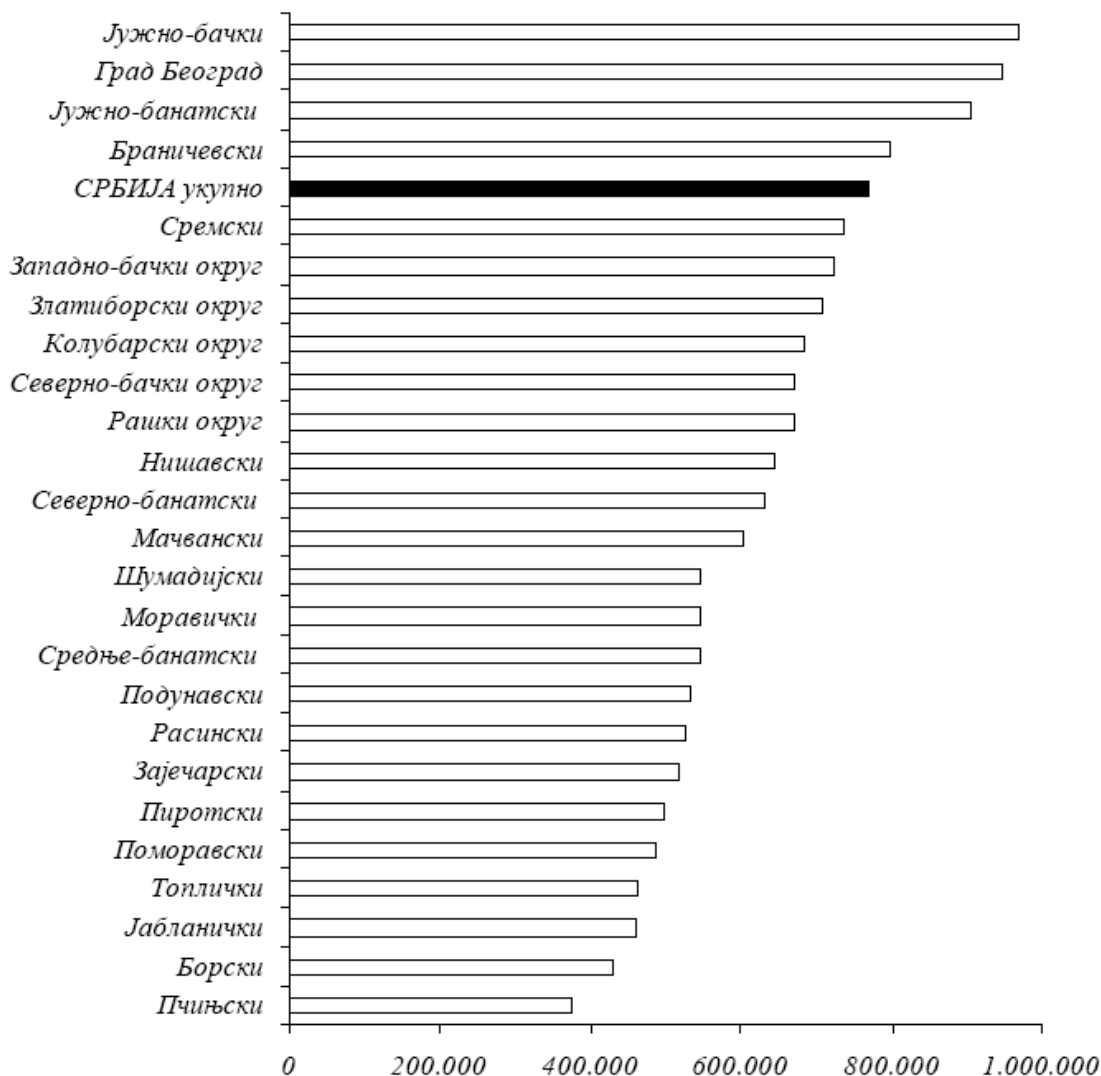
### 3.7 ANALIZA REGIONALNE KONKURENTNOSTI

Regionalna konkurentnost predstavlja sposobnost regiona da privuče, ubrza i podrži privrednu aktivnost tako da privreda tog regiona ima dinamičan privredni rast. Kako je regionalno ravnomeran privredni razvoj cilj svake privrede, tako je prioritet regionalne politike podsticanje dinamičnog razvoja regiona koja zaostaju, kako bi se umanjili uticaji nedovoljno razvijenih elemenata konkurentnosti na ukupnu konkurentnost privrede.

Istovremeno, preduzetnička aktivnost u nekom regionu vezana je i za dostupnost obrazovane radne snage, blizinu tržišta, dostupnost potrebnih sirovina, ekonomsku moć regiona, cenu radne snage na tržištu, kao i za infrastrukturnu dostupnost. Analiza regionalne konkurentnosti sprovodi se analizom merljivih elemenata konkurentnosti. Pored pomenutih faktora koji imaju značajnu ulogu u otklanjanju regionalnih neravnomernosti, potrebno je analizirati „mikro” pokazatelje regionalne konkurentnosti, kao što su rezultati poslovanja, efikasnost i efektivnost poslovanja.

U 2005. godini najveći udeo u ukupnom prihodu privrede ostvario je Grad Beograd sa 45,2%. Sa visokim udelom u ukupnom prihodu još se izdvaja samo Južno-bački okrug sa 18,1%, dok ostali okruzi beleže udeo ispod 3%. Zabrinjavajuće učešće u ukupnom prihodu ostvaruju Jablanički, Pirotski, i Toplički okrug, čiji su udeli u ukupnom prihodu ispod 1%. Istovremeno, udeo u ukupnom dobitku u 2005. godini najveći je u Gradu Beogradu sa 51,7% a zatim u Južno-bačkom okrugu sa 15,9%, dok ostali okruzi beleže ovaj udeo ispod

4%. Sa niskim udelom u dobitku izdvajaju se Podunavski, Severno- banatski, Borski, Pčinjski, Pirotski, Zaječarski i Toplički okrug (ispod 1%). Udeo u ukupnom gubitku u 2005. godini najveći je u Gradu Beogradu sa 39,1% a potom u Šumadijskom okrugu sa 12,2%, dok ostali okruzi beleže ovaj udeo ispod 6%. Sa niskim udelom u gubitku izdvajaju se Braničevski, Pčinjski, Pirotski, Zaječarski i Toplički okrug (ispod 1%). Podaci o produktivnosti rada po okruzima u 2005. godini u dinarima, sadržani su na slici 3. i to:



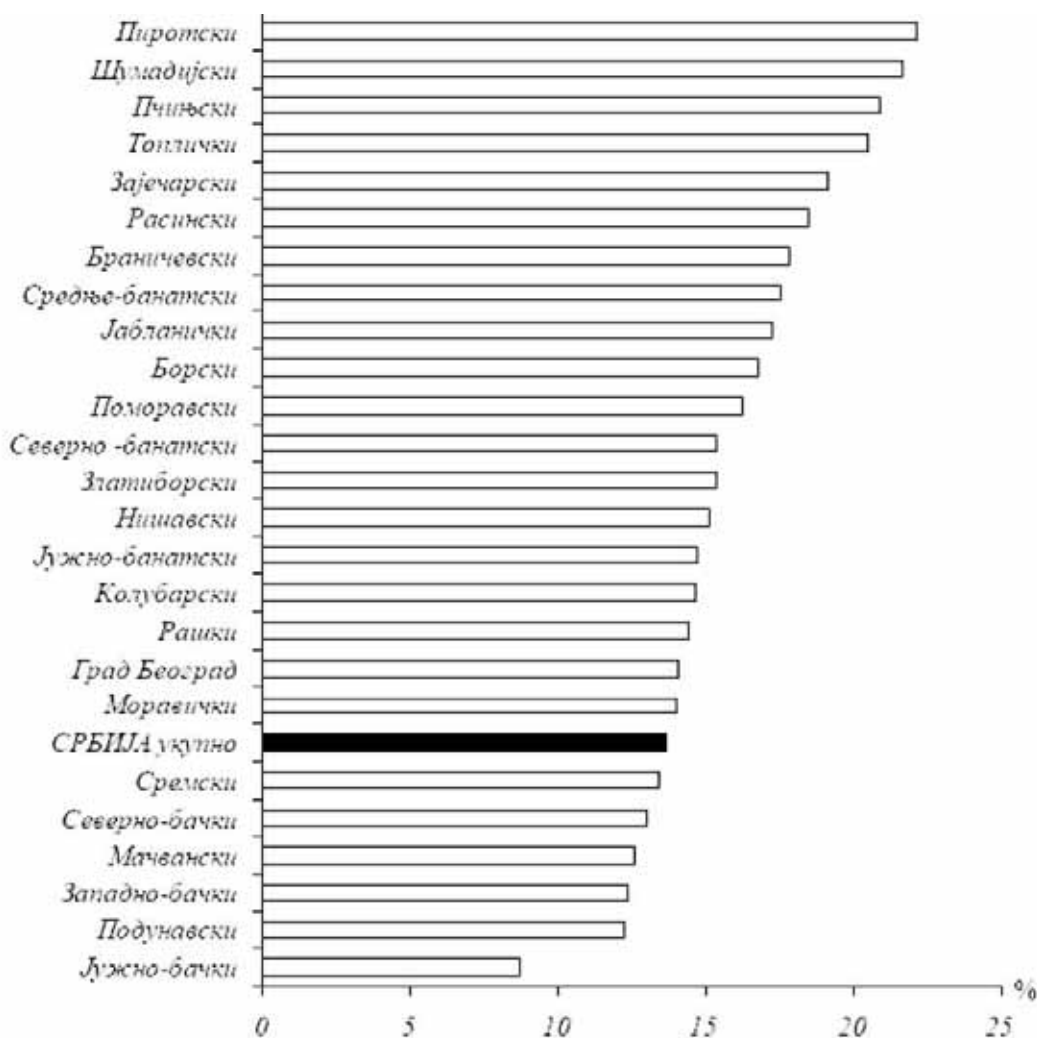
Slika 3. Grafikon produktivnosti rada po okruzima

Regionalna analiza produktivnosti rada ukazuje da najbolje rezultate ostvaruje Južno-bački okrug i Južno-banatski okrug, sa 25,8% i 20% iznad prosečnog nivoa produktivnosti Republike Srbije, što pokazuje da prosek za privredu Republike Srbije najviše zavisi od Regiona AP Vojvodina.

Iako troškovi rada ne predstavljaju najvažniji faktor konkurentnosti, posebno ne kod razvijenih zemalja i zemalja u razvoju, previsoki troškovi rada predstavljaju limitirajući faktor kod zemalja u tranziciji i veoma indikativan faktor konkurentnosti. Usklađivanje rasta realnih zarada sa porastom produktivnosti predstavlja važan preduslov očuvanja konkurentnosti, ali i povećanja zaposlenosti, razvoja privatnog sektora i privlačenja stranih

investicija, i to kako na nivou privrede, tako i na regionalnom i lokalnom nivou. Regionalna analiza troškova rada po okruzima sprovedena je sa ciljem da se ukaže na visinu troškova rada i otklanjanje regionalnih neravnomernosti u troškovima rada pojedinih okruga, a ne u cilju sagledavanja nivoa konkurentnosti između pojedinih okruga. Najvišim nivoom konkurentnosti, odnosno najnižim troškovima rada u poslovanju, u 2005. godini se izdvaja Južno-bački okrug sa svega 8,7% (jedini okrug sa 50 učešćem troškova rada ispod 10%).

Nadprosečno učešće troškova rada u odnosu na regione Republike Srbije imaju Južno-bački, Zapadno-bački, Severno-bački i Sremski okrug.



Slika 4. Grafikon troškovi rada po okruzima

Analiza troškova rada po zaposlenom ima značajnu ulogu prilikom procenjivanja konkurentnosti pojedinih sektora, naročito u situaciji kada visoki troškovi po zaposlenom poništavaju koristi višeg nivoa produktivnosti. Visina troškova rada po zaposlenom je važan pokazatelj konkurentnosti privrede kako sa stanovišta investitora, tako i sa aspekta privlačenja stranih direktnih investicija (u daljem tekstu SDI).

Razlog niže konkurentnosti Južno-bačkog okruga, posmatrano sa aspekta troškova rada po zaposlenom i po satu, u odnosu na druge regione, treba tražiti u specifičnim i skupo plaćenim poslovima koji se obavljaju samo u Gradu Novom Sadu.

### 3.7.1 Opština Sombor

Opština Sombor nalazi se na krajnjem severo-zapadu Republike Srbije. Teritorija opštine Sombor se prostire na površini od 1.177,22 km<sup>2</sup>, što čini opštinu Sombor drugoj po veličini u Autonomnoj Pokrajini Vojvodini, odmah iza opštine Zrenjanjin, a sa ukupno 97.263 stanovnika, prema popisu iz 2002. godine, predstavlja četvrtu najbrojniju opštinu u Autonomnoj Pokrajini Vojvodini odmah iza Novog Sada, Subotice i Pančeva. Sombor je središte opštine i Zapadno-bačkog okruga.

Teritorija opštine Sombor se graniči sa susednim državama: Republikom Hrvatskom (zapadno) i Republikom Mađarskom (severno). Zapadna granica opštine Sombor, prema Republici Hrvatskoj još uvek nije utvrđena (granica je bila definisana maticom Dunava, kako je tokom vekova Dunav menjao svoje korito, a granica zadržana na prvobitnoj trasi, tako se ona samo delimično poklapa sa današnjim koritom Dunava). Severna granica opštine Sombor je prema Republici Mađarskoj. Istočna granica opštine Sombor je prema opštinama Subotica i Bačka Topola, jugoistočna prema opštini Kula, a južna i jugozapadna prema opštinama Odžaci i Apatin.

#### 3.7.1.1 Ljudski resursi

Opšte karakteristike stanovništva somborske opštine mogle bi se sa demografskog stanovišta predstaviti na sledeći način:

- velikom i stalnom dinamikom promene broja stanovnika na potezu grad opština-selo;
- naglim povećanjem broja stanovnika u gradu sa teritorije ove ili susednih opština;
- odlivom stanovnika ka većim centrima sa bržim tempom ekonomskog razvoja;
- nizak natalitet, visoka stopa mortaliteta i negativan prirodni priraštaj;
- potpuno poremećena starosna struktura;
- smanjivanje broja članova domaćinstva i povećanje broja starosnih domaćinstava;
- visoka stopa nezaposlenosti i mali broj angažovanih radnika u sekundarnim i tercijalnim delatnostima;
- etnička šarolikost, multinacionalna i multikonfesiona sredina;
- intenzivne dnevne i vikend migracije zbog velikog broja učenika, studenata, radnika u institucijama obrazovanja, zdravlja i drugog.

Tabela 4: Uporedni prikaz školske spreme i polne zastupljenosti

Školska sprema	Polna zastupljenost				
	Ukupno	Muškarci	%	Žene	%
Bez školske spreme	3.881	887	22,85	2.994	77,15
1-3 razred osnovne škole	1.897	486	25,62	1.411	74,38
4-7 razred osnovne škole	11.378	3.892	34,21	7.486	65,79
Osnovno obrazovanje	21.531	10.030	46,58	11.501	53,42
Srednje obrazovanje	36.713	10.024	27,30	26.689	72,70
Više obrazovanje	3.419	1.831	53,55	1.588	46,45
Visoko obrazovanje	3.913	2.198	56,17	1.715	43,83
Nepoznato	113	64	56,64	49	43,26
<b>U K U P N O</b>	<b>82.845</b>	<b>39.412</b>	<b>47,57</b>	<b>43.433</b>	<b>52,43</b>

Najčešće tražene kvalifikacije u opštini su one za radna mesta namenjena nisko-kvalifikovanoj i visoko-kvalifikovanoj radnoj snazi, odnosno stanovnicima sa osnovnom i srednjom stručnom spremom u oblastima poljoprivredno-prehrambenog sektora, trgovine i ugostiteljstva.

Kvalitativna analiza pokazatelja potvrđuje da su prihodi zaposlenih žena u proseku niži za oko 10%. Analizom prosečnih prihoda po domaćinstvu može se zaključiti da je i dalje veliki broj stanovnika sa nedovoljnim zaradama, odnosno primanjima, što potvrđuju procene zvaničnih institucija prema kojima je preko 20% ukupnog broja stanovnika opštine Sombor i dalje socijalno ugroženo.

### 3.7.1.2 Infrastruktura

Najzastupljeniji vid saobraćaja je drumski. Na području opštine Sombor postoji relativno razvijena putna mreža magistralnih, regionalnih i lokalnih puteva, a najznačajniji su: Sombor – Vrbas, Sombor – Subotica, Sombor - Bezdán - Bački Breg - Republika Mađarska, odnosno Sombor - Bezdán - Dunav - Republika Hrvatska, Sombor - Apatin i Sombor - Odžaci.

Takođe postoji i železnički čvor za putnički i teretni saobraćaj, sa postojećim jednokolosečnim prugama prema Subotici, Vrbasu, Bogojevu i Apatinu. Za bolje funkcionisanje železničkog saobraćaja neophodno je osavremenjavanje postojećih pruga, kao i ponovno aktiviranje pojedinih pravaca, odnosno produžetak mreže u pravcu Sombor – Riđica – državna granica – Baja, odnosno Sombor – Bezdán – državna granica – Beli Manastir.

Teritoriju opštine Sombor tangira reka Dunav i kroz nju prolaze kanali Bezdán – Vrbas i DTD deonica Bezdán – Srpski Miletić, što pruža mogućnosti intenzivnog vodnog saobraćaja. Regionalno pristanište se nalazi južno od Sombora na kanalu Bezdán – Vrbas.

### 3.7.1.3 Privreda

Broj privrednih subjekata prema delatnostima u opštini Sombor prikazan je u sledećoj tabeli.

Tabela 5: Broj privrednih subjekata prema delatnostima

DELATNOST	broj preduzeća	%
Industrija i rudarstvo	188	6,73
Poljoprivreda i ribarstvo	131	4,75
Građevinarstvo	50	1,84
Trgovina	1253	43,55
Zanatstvo i lične usluge	66	2,50
Finansijske i druge usluge	257	9,39
Obrazovanje i kultura	293	11,18
Društveno-političke zajednice i org.	362	13,58
Ostalo	129	6,48
Ukupno	2877	100

### 3.7.1.4 Poljoprivreda

Prema dostupnim podacima na teritoriji opštine registrovano je najviše poljoprivrednih gazdinstava u odnosu na sve druge opštine u Republici Srbiji. Istovremeno potrebno je izneti ocenu da treba nastaviti proces registracije poljoprivrednih gazdinstava u opštini Sombor, uz podršku lokalne samouprave, a posebno u rešavanju statusa za individualne poljoprivredne proizvođače koji raspolažu zemljištem koje je trenutno u neregulisanom vlasništvu između Republike Hrvatske i Republike Srbije.

Tabela 6: SWOT analiza- Poljoprivreda

<p><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• postojanje skladišnih i prerađivačkih kapaciteta za klasične ratarske proizvode</li> <li>• geografski položaj (blizina evropskog tržišta)</li> <li>• kavalitet zemljišta</li> <li>• postojanje kanalske mreže</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• usitnjenost parcela na „malom posedu“</li> <li>• neinformisanost poljoprivrednika o mogućnostima primene novih agrotehnika u proizvodnji i nezadovoljavajući rasni sastav u stočarstvu</li> <li>• nedovoljni kapaciteti klanične industrije</li> <li>geografski položaj u odnosu na domaće tržište</li> <li>nepostojanje „brenda“ poljoprivredno-prehrambenog proizvoda sa ovog područja</li> <li>nedovoljno intenzivna proizvodnja na većini površina</li> <li>• nedovoljno razvijeno: stočarstvo, povrtarstvo, voćarstvo, vinogradarstvo i organska proizvodnja</li> <li>• neuređeno zemljište i nedovoljno izgrađena infrastruktura na selima i salaškim naseljima</li> </ul>
<p><b>MOGUĆNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• edukacija poljoprivrednika</li> <li>• razvoj intenzivnih proizvodnji (povrtarstvo, voćarstvo, organska poljoprivreda, stočarstvo), kao i adekvatnih skladišnih i prerađivačkih kapaciteta</li> <li>• mogućnost razvoja „alternativnih“ proizvodnji sa stvaranjem malih i srednjih prerađivačkih kapaciteta za te proizvode</li> <li>• povezivanje proizvođača u udruženja, radi standardizacije proizvoda, unapređenja tehnologije proizvodnje i zajedničkog nastupa na tržištu</li> <li>• stvaranje prepoznatljivih robnih marki sa područja opštine Sombor</li> </ul>	<p><b>PRETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mogućnost pada kvaliteta zemljišta usled neadekvatnog korištenja</li> <li>• latifundizacija od strane velikih privatizovanih poljoprivrednih preduzeća</li> <li>• nestajanje pojedinih sela i salaških naselja</li> </ul>

### 3.7.1.5 Turizam

Turizam u somborskoj opštini do sada nije jasno profilisan. Sem lovnog turizma (JP „Srbijašume“, rekreativnog turizma (SC „Mostonga“) i organizovanog dolaženja Podunavskih Nemaca, značajnijeg iskorištavanja turističkih potencijala u gradu i okolini do sada nije bilo. Na osnovu analize evidentno je da u opštini postoje veoma značajni

turistički potencijali koji su nedovoljno ili nikako iskorišćeni (istorijsko i etničko nasleđe, geotermalni resursi, prirodni resursi...).

### 3.7.1.6 Pogodnost za uspostavljanje klastera

U periodu tranzicije značajno raste preduzetnička inicijativa, što potvrđuje veliki broj osnovanih novih preduzeća. Najveći broj preduzetnika opredelili su se za obavljanje trgovinskih, ugostiteljskih, zanatskih, transportnih i drugih poslova, pretežno u sektoru pružanja usluga. Preko 95 odsto ukupnog broja malih i srednjih preduzeća čine preduzeća sa manje od 10 zaposlenih (prema podacima iz pregleda „Opštine u Srbiji 2004“ broj lica koja samostalno obavljaju delatnost je 5.561 što čini oko 24 odsto od ukupnog broja zaposlenih).

Potrebno je istaći i značajne promene na strani ponude finansijskih usluga, što se ogleda u restrukturiranju poslovnih banaka koje su već poslovale na teritoriji opštine Sombor i osnivanju filijala novih domaćih i stranih poslovnih banaka. Slično drugim regionalnim centrima i u Somboru svoje poslovanje obavlja preko 20 poslovnih banaka. Veoma širok dijapazon njihovih ponuda stimulatивно deluje kako na zapošljavanje visoko obrazovanih mladih ljudi, tako i na obezbeđenje kreditnih linija za sve privredne subjekte u našoj opštini.

Sektor u privredi opštine Sombor koji dominira svakako je sektor malih i srednjih preduzeća i preduzetništva.

U narednoj tabeli dat je uporedni prikaz broja malih i srednjih preduzeća i preduzetnika i broj zaposlenih na teritoriji opštine Sombor, u periodu od 2002. do 2005. godine.

Broj malih i srednjih preduzeća i preduzetnika, broj zaposlenih u periodu 2002-2006. godine prikazan je u sledećoj tabeli.

Tabela 7: Uporedni prikaz broja MSP i broja zaposlenih za period 2002-2006.

Godina	Podatak	Nije razvrstano	Malo	Srednje	Veliko	Radnja	Suma
2002	Broj MSP		602	32		2084	2718
	Broj zaposlenih		4295	3492		0	7787
2003	Broj MSP		742	29		2136	2907
	Broj zaposlenih		3746	3572		0	7318
2004	Broj MSP	1	771	29	10	2098	2909
	Broj zaposlenih	494	5420	3329	4117	0	13360
2005	Broj MSP		750	28	8	2236	3022
	Broj zaposlenih		3559	3204	3891	0	10654

Preduzeća, ustanove i druga pravna lica u opštini Sombor, 30.06.2006. godine prikazana su u sledećoj tabeli.

Tabela 8. Podela preduzeća po delatnostima

Sombor	
Ukupno	2941

Industrija i rudarstvo	188
Poljoprivreda i ribarstvo	131
Građevinarstvo	50
Trgovina	1256
Zanatstvo i lične usluge	66
Finans i druge usluge	257
Obrazovanje i kultura	296
Druš. pol. org.	372
Ostalo	325

Iz tabele možemo videti da je najzastupljenija delatnost u svim opštinama trgovina sa 1.256 preduzeća u toj delatnosti, na drugom mestu su društveno-političke zajednice i organizacije, zatim slede finansijske i druge usluge, obrazovanje i kultura...

Tabela 9: SWOT analiza - uspostavljanje KLASTERA

<p><b>SNAGE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dostupnost kvalitetnih ljudskih resursa sa konkurentnom cenom rada sa zadovoljavajućim nivoom stručnog obrazovanja</li> <li>• zadovoljavajući nivo bazične infrastrukturne mreže plovnih puteva, aerodroma i telekomunikacija</li> <li>• postojanje snažnijih vodenih tokova i plovnih puteva, pre svega Dunava i kanala DTD</li> <li>• porast broja malih i srednjih preduzeća i preduzetnika u Opštini Sombor</li> <li>• regionalna agencija usmerena ka razvoju potencijala Opštine</li> <li>• povoljan geostrateški položaj u pograničnoj zoni sa Narodnom Republikom Mađarskom i Republikom Hrvatskom</li> <li>• velika količina izuzetno kvalitetnog obradivog zemljišta</li> <li>• dostupnost energetske izvora</li> <li>• industrijske zone za greenfield investicije</li> </ul>	<p><b>SLABOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• slaba povezanost institucija u opštini</li> <li>• nedostatak faktora strukturne konkurentnosti u preduzećima</li> <li>• nizak nivo infrastrukturne opremljenosti industrijskih zona i objekata za potencijalne investitore</li> <li>• slab duh preduzetničkih inicijativa</li> <li>• zaostajanje u tehnološkom razvoju i zastarela oprema u postojećim preduzećima</li> <li>• nizak nivo inovativnosti u sektoru klasteru i institucijama</li> <li>• nedovoljno korišćenje ekspertskih znanja, naročito u područjima inovacija</li> <li>• nepovoljna starosna struktura stanovništva uz neprekidan odliv mladih obrazovanih kadrova</li> <li>• neravnomeran razvoj teritorije opštine</li> <li>• odsustvo navika planiranja</li> </ul>
<p><b>MOGUĆNOSTI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mogućnost korišćenja fondova EU preko javnih poziva u prekograničnoj saradnji sa Narodnom Republikom Mađarskom i Republikom Hrvatskom u neprofitnom sektoru i sektoru klasteruP</li> <li>• aktiviranje logističkih centara koje bi</li> </ul>	<p><b>PRETNJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatak javnih i privatnih finansijskih fondova za podršku investicija preduzeća i kao posledica toga spor protok kapitala (posebno, odsustvo fondova za podršku start-up preduzeća);</li> <li>• pretnje političko-institucionalnog tipa</li> </ul>



<p>povezivale tržišta istočne, centralne i severne Evrope kao i tržišta Mediterana i Balkana,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• napredak procesa privatizacije;</li> <li>• razvoj reformisanog sistema školstva;</li> <li>• bogatstvo kulturne i istorijske baštine</li> <li>• razvoj ruralnog turizma u 16 seoskih naselja</li> </ul> <p>potencijalno veliki broj direktnih stranih ulaganja kroz greenfield investicije u novoformiranoj industrijskoj zoni</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• postojanje obnovljivih izvora</li> <li>• postojanje geotermalnih izvora</li> <li>• postojanje prevodnica, kao uslova za rečni saobraćaj</li> </ul>	<p>(politička nestabilnost, nestabilnost i promenljivost regulativa u sektoru proizvodnih aktivnosti, dosta praznina u pravnom poretku, koji ne štiti investitore)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedovoljna podržanost start-up projekata finansijskom podrškom banaka</li> </ul>
--	--

### 3.7.2 Opština Subotica

Geografski položaj Opštine Subotica, posmatran u današnjim okolnostima povezivanja naše zemlje sa ostalim delovima Evrope, ima poseban ekonomski značaj, bez obzira na trenutnu institucionalnu povezanost sa EU i drugim oblicima organizovanosti zemalja iz šireg i užeg okruženja.

Subotica raspolaže velikim razvojnim potencijalom već vekovima, zbog navedenog položaja, iako taj potencijal nikad nije bio iskorišćen. Koptena veza prostora na kojoj je Opština Subotica sa širom regijom koja prema njoj gravitira, spaja našu zemlju sa Istočnom i Centralnom Evropom. Ali ako pažljivo analiziramo strukturu geografskog porekla investitora i prisutnih partnera, na ovim prostorima prisutne su investicije i iz udaljenijih oblasti.

Osnovnu okosnicu saobraćajnih veza Opštine Subotica sa bližim i daljim okruženjem predstavlja mreža sastavljena od drumskih saobraćajnica: E-75 (M-22, M-1); Budimpešta – Subotica – Beograd – Niš – Skoplje – Atina, navedena u strategiji privrednog razvoja Srbije kao KORIDOR X (uz potencijal obezbeđenja 10.000 novih radnih mesta); sledi poprečna veza: E-771 Subotica – Sombor – Bogojevo – Vinkovci, i dalje Zagreb.

Ove saobraćajnice igraju značajnu ulogu u velikom međunarodnom prometu i povezivanju sa dalekim prostorima, ali njihov značaj nije ništa manji u povezivanju regija, naročito kada se ima u vidu sve veća međuregionalna saradnja između evropskih regiona, DKMT regije i regije Dunav-Drava-Sava.

Pored saobraćajne povezanosti, izuzetno povoljnih komunikacija, bitne su i karakteristike prostora: ravničarski reljef, veoma povoljna struktura pedološkog pokrivača, relativno povoljni klimatski uslovi dugoročno posmatrani, veoma visoka prohodnost i komunikativnost, koja uređenje i organizovanje prostora čini ekonomičnim i jednostavnim u sistemu korišćenja.

Kao negativne strane mogu se navesti određene činjenice: oskudni vodeni resursi i kritični stepen degradacije životne sredine: ruinirana industrijska zona do kritičnog nivoa u Aleksandrovu, predgrađu Subotice. Za ovu privrednu zonu ne postoji ni plan ni namera za rehabilitaciju.

Pored faktora koji pozitivno utiču na društveno-ekonomski razvoj, područje Opštine Subotica raspolaže kompleksima makrologističkih baza, radi boljeg korišćenja raspoloživih resursa i efikasnijeg funkcionisanja slobodne carinske zone, sve u cilju domaćeg i međunarodnog tržišta.

### 3.7.2.1 Ljudski resursi

Najproblematičnija i najnepovoljnija tendencija na ovom malom prostoru je tendencija demografskog smanjenja populacije. Odmah iza nje sledi nepovoljna starosna struktura stanovništva. Nepovoljan trend navedenih demografskih kretanja moguće je posredno korigovati u jednom dužem vremenskom periodu.

Tabela 10: Broj stanovnika po popisima stanovništva 1948 – 2002.

Godina	Vojvodina	Subotica
1948	1.640.599	123.688
1953	1.698.640	126.559
1961	1.854.971	136.782
1971	1.925.560	146.77
1981	2.034.782	154.611
1991	2.013.889	150.534
2002	2.031.992	148.401

Kao posledica nepovoljnih demografskih kretanja za stanovništvo Subotice, sa aspekta starosne strukture karakteristična je kvalifikacija "duboka starost", što je rezultat sledećih kretanja:

1. smanjeno učešće generacije do 15 godina sa 30,9% u 1948. godini na 22,9% u 1991. godini i na 15,4 % u 2002. godini.
2. istovremeno je došlo do povećanja učešća generacija sa više od 65 godina starosti sa 5.6% u 1948. godini na 10.5% u 1991. godini i na 15,5 % u 2002. godini.

### 3.7.2.2 Infrastruktura

Tabela 11: SWOT analiza - Infrastruktura

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privredna aktivnost</li> <li>• Edukovana radna snaga</li> <li>• Železnički čvor</li> <li>• Solidna infrastruktura (putevi i sl)</li> <li>• Ima više fakulteta u regionu i gradu</li> <li>• Solidna mehanizacija za pružanje usluga</li> <li>• Efikasnost carinske službe u odnosu na Beograd</li> <li>• Lokalna putna mreža, telefonska mreža</li> <li>• Blizina vodenih puteva</li> <li>• Dobra povezanost sa naukom</li> <li>• Saobraćajne komunikacije, posebno na liniji sever-jug</li> <li>• Multinacionalna sredina</li> <li>• Proevropski mentalitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovoljno razvijena putna mreža ka Rumuniji</li> <li>– Mađarskoj – Srbiji – Hrvatskoj</li> <li>• Nizak kapacitet slobodne zone,</li> <li>• Preopterećena infrastruktura</li> <li>• Nepostojanje ozbiljne transportne firme u okruženju</li> <li>• Nizak kapacitet javnog skladišta</li> <li>• Loša infrastruktura na železničkom i drumskom pravcu istok-zapad</li> <li>• Nerazvijena infrastruktura za kombinovani transport</li> <li>• Zastarelost železničkog voznog parka</li> <li>• Neusaglašenost voznog (autobuskog) reda</li> <li>• Ne vodi se računa o potrebama korisnika</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sporost u dobijanju potrebnih dozvola za otvaranje robno- distributivnih centara</li> <li>• Visoka cena dozvola</li> <li>• Slaba saradnja srodnih firmi</li> <li>• Nedostatak finansijskih sredstava za nove ideje i projekte</li> <li>• Neplanirana koncentracija usluga</li> <li>• Tranzit teretnog saobraćaja</li> <li>• Javno skladište je na lošem mestu (i u ekološkom smislu)</li> <li>• Telekom, protočnost interneta, putevi</li> </ul>
Šanse	Opasnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografski položaj, vrata EU, blizina granice, autoputa i evropskih koridora</li> <li>• Multi-etnička i multi- jezička struktura stanovništva</li> <li>• Unapređenje transportnih i ostalih kompanija</li> <li>• Saradnja sa Hrvatskom i Mađarskom</li> <li>• Interes stranih investitora (Siemens investira u Suboticu)</li> <li>• Zemljište za izgradnju slobodne zone i logističkih centara će biti dostupno po završetku procesa eksproprijacije</li> <li>• Edukacija u pogledu standarda</li> <li>• Mogućnost ulaska u EU</li> <li>• Status zemlje van EU</li> <li>• Zakon koji omogućava stvaranje slobodne zone</li> <li>• Završavanje autoputa</li> <li>• Privatizacija</li> <li>• Relativno niske cene radne snage</li> <li>• Niska stopa poreza na dobit (za preduzeća)</li> <li>• Regionalni centar</li> <li>• Tradicija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Međunacionalne tenzije</li> <li>• Tenzije između političkih stranaka</li> <li>• Status grada umesto statusa opštine</li> <li>• Zakonska regulativa</li> <li>• Sporost države</li> <li>• Neprikličenje EU</li> <li>• Visoka inflacija</li> <li>• Slaba edukovanost u novim znanjima i tehnologijama</li> <li>• Loša iskustva sa privatizacijom</li> <li>• Loša saradnja sa okruženjem</li> <li>• Loš imidž zemlje</li> <li>• Nepostojanje stručnih institucija</li> <li>• Nametanje rešenja od strane pojedinih lobi grupa, koja nisu u interesu građana</li> <li>• Komplikovane procedure izgradnje</li> </ul>

### 3.7.2.3 Privreda

Privreda Subotice ima dugu tradiciju čiji intenzivniji razvoj seže u prvu polovinu XVIII veka, nakon što postaje sastavnim delom Austrijske carevine. Industrijalizacija Subotice odvija se u drugoj polovini XIX veka, pošto je kroz region izgrađena strateška železnička pruga Budimpešta-Beograd.

Privreda Subotice uvek je bila diverzifikovana. Pored prehrambene industrije u raznim svojim podsektorima, intenzivno su se razvijali elektro-metalni kompleks, hemijska industrija, industrija tekstila, prerada kože i proizvodnja obuće, čarapa, štamparije i građevinarstvo. U odnosu na njih može se očekivati manje ili više intenzivan razvoj i u budućnosti, jer raspolažu potrebnim resursima za to (kapaciteti, znanje i iskustvo, potrebna radna snaga, sirovinaska osnova ili raspoložive komponente, tržište).

U ovom trenutku, prehrambena industrija se smatra najjačim podsektorom industrije Subotice, a sledi je elektrometalni kompleks, koji se nakon više od 10 godina ponovo pominje kao podsektor industrije u kome postoje značajni razvojni potencijali.

U okviru tekstilne industrije takođe se uočavaju pozitivna pomeranja, posebno oblast čaraparstva i proizvodnja odeće za mlade, a na neki način u igri su još i zanatstvo i štamparije. Analize pokazuju da se kao slabiji podsektori u ovom trenutku mogu istaći hemijska industrija, koju sledi industrija kože i obuće. Sledi deo tekstilne industrije i industrija prerade mesa u celosti, a pominju se i određeni sektori zanatstva i obrade metala.

#### 3.7.2.4 Poljoprivreda

Uticaj poljoprivrede na privredu Subotice je još uvek veoma značajan, i to ne u terminima doprinosa ukupnoj zaposlenosti, nego u terminima doprinosa nacionalnom dohotku.

Re-pozicioniranje poljoprivrede i agro-industrije usmereno je na očuvanje zvanja Subotice kao važnog agro-industrijskog centra i, u vezi sa merama koje podržavaju perspektive razvoja oblasti sa specijalizovanim logističkim centrom, koji bi bio centar u kom bi poljoprivreda mogla da održava nove aktivnosti karakteristične za privredu zasnovanu na znanju (istraživanje i razvoj u poljoprivredi (konvencionalna, integralna i organska poljoprivreda); specijalizovani sajmovi; edukativni centar, tržišna berza poljoprivrednih proizvoda). Strategija orijentisana ka ovim pravcima mogla bi da generiše pozitivan odgovor na pad u ovom sektoru. Pad će biti efektivno prevaziđen kroz integrisane i multi-sektorijalne mere, gde će nadolazeće šanse biti iskorišćene u kombinaciji sa onim povezanim sa drugim sektorima.

Tabela 12: SWOT analiza - Poljoprivreda

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ljudski faktor (postoje eksperti, koje bi trebalo iskoristiti i uključiti u proces razvoja, a radna snaga omogućava planiranje uspešne razvojne politike)</li> <li>• Tradicija u proizvodnji voća i povrća, kao i u stočarstvu i ratarstvu</li> <li>• Ekološka očuvanost</li> <li>• Rastuća organska-proizvodnja</li> <li>• Promene u setvenoj strukturi</li> <li>• Prisustvo specijalizovanih organizacija iz oblasti poljoprivrede (Agro zavod, Terra'S, Organic Control System, Udruženja poljoprivrednika različite proizvodne orijentacije .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niska produktivnost</li> <li>• Zastarela mehanizacija</li> <li>• Nedostatak skladišnog prostora</li> <li>• Nedostatak organizovanosti i volje za udruživanjem</li> <li>• Mali poljoprivredni posedi</li> <li>• Starosna struktura (mnogo starih domaćinstava i nerešen socijalni status)</li> <li>• Nedostatak finansijskih izvora</li> <li>• Loša setvena struktura</li> <li>• Nepostojanje kvalitetne edukacije i neprihvatanje novina</li> <li>• Nepostojanje interesa za promenu kvaliteta života</li> <li>• Veliko učešće ljudskog rada u proizvodnji</li> <li>• Zablude u pogledu kvaliteta proizvoda</li> </ul>
Šansa	Opasnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prirodni resursi (kvalitet obradivog zemljišta)</li> <li>• Geo-strateški položaj</li> <li>• Izvoz</li> <li>• organska-proizvodnja,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skupi krediti</li> <li>• Elementarne nepogode</li> <li>• Nepovoljna politička situacija u zemlji</li> <li>• Nezadovoljavajući zakoni (nisu</li> </ul>

pozicioniranje proizvoda <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovacije u poljoprivredi</li> <li>• Snabdevanje velikih potrošača</li> <li>• Visokokvalitetni proizvodi zaštićenog geografskog porekla</li> <li>• Otvaranje prema EU</li> </ul>	usklađeni sa uslovima modernog života i tranzicijom) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nelojalna konkurencija, nekontrolisani uvoz (često su u pitanju proizvodi neproverenog kvaliteta)</li> <li>• Globalizacija</li> <li>• Monopol</li> <li>• Nedostatak organizovanog otkupa</li> <li>• Visoka cena kapitala</li> <li>• Velika disonanca između sela i grada</li> <li>• Protektivne mere</li> </ul>
--	---

### 3.7.2.5 Turizam

Turizam kao sektor privrede još uvek igra relativno malu ulogu u ukupnoj privredi Subotice. Tako je nacionalni dohodak od turizma 2002. godine bio na nivou od 1,76 % ukupnog nacionalnog dohotka u subotičkoj opštini.

Taj je podatak bio bitno povoljniji za turizam 1991. godine, kada je 4,75 % nacionalnog dohotka subotičke privrede poticalo od turizma.

Ovo je pre svega uzrokovano karakteristikama turizma u subotičkoj opštini, sa naglaskom na relativno niskom proseku boravka (kada je reč o broju noćenja / broju dolazaka). Naime, prosečna dužina boravka turista u subotičkoj opštini kreće se na nivou od 1 do 2 dana.

Prema tome, prvi zaključak bi se mogao sastojati u tome da, bez obzira na druge faktore (koji su većinom egzogeni), postojeći smeštajni objekti više su korišćeni od strane 'posetilaca', nego od strane 'turista' u pravom smislu te reči. Jer, pojam turista određuje njegov boravak u nekom mestu više od 1 do 2 dana.

Druge opaske bi mogle biti vezane za trendove udela strane komponente u ukupnom kretanju u oblasti turizma. U pogledu udela u ukupnim dolascima, značaj strane komponente se povećao u analiziranom periodu (za oko 53 %). Uz to, još pozitivniji trend rasta (79 %) uočava se u slučaju noćenja. Zaključak je da je prosek boravka stranih turista nešto veći od proseka boravka građana Srbije: oni više koriste ponudu smeštajnih objekata, i to ih koriste više u 2002. godini, nego u 1991. godini.

Jednom rečju, moglo bi se reći da je turistička industrija Subotice postala "internacionalizovanija" nego što je bila u protekloj dekadi. Ovo je pozitivan znak, pošto je udeo strane komponente u ukupnom broju noćenja značajan znak kompetitivnosti turističke oblasti.

Uzimajući u obzir doprinos sektora turizma ukupnoj privredi oblasti, trebalo bi da se mere ne samo direktni, već i indirektni, kao i dodatni efekti koje ovaj sektor uzrokuje. Široko je poznato da je turistička industrija povezana sa drugim sektorima pomoću odnosa između input-a i output-a, koji utiču na široku paletu sektora, od poljoprivrede, do prehrambene industrije, od građevinarstva do proizvodnje nameštaja, samo da pomenemo neke. Na žalost, input-output analize nisu dostupne u Subotici, ali istovremeno je jasno da izdaci turista imaju važan multiplikativni efekat na gotovo celu lokalnu privredu. Stoga, doprinos ovog sektora društvenom bruto proizvodu u smislu samostalnog doprinosa podsektora koji se sastoje od hotela, barova, restorana i direktnih usluga, podcenjuje značaj ovog sektora u lokalnoj privredi.

Krajem proteklog planskog perioda turistička ponuda beleži blagi porast, zahvaljujući pratećim sadržajima i aktivnostima – trgovini i ugostiteljstvu. Ova pojava

očituje se naročito unutar užeg gradskog jezgra – posebno njegove pešačke zone, kao i na jezeru Palić i Ludoš sa okolinom i kompleksom šuma u opštini Subotica.

Jezero Palić i Ludoš, proširenjem svojih ugostiteljskih i smeštajnih kapaciteta daju osnov za projekciju njihovog daljnjeg razvoja, a na to utiču i sledeće pretpostavke:

- povoljan geografski položaj;
- značajne prirodne vrednosti (jezero, termalna voda, povoljni klimatski faktori za letnji i zimski vid turizma);
- kulturno nasleđe i zaštićeni kompleks parka i evidentiranih nepokretnih kulturnih dobara na severnoj obali kao urbanističkog jezgra bivše banje i turističkog izletišta;
- delimično izgrađena supra i infrastruktura (hoteli, pansioni, restorani, sportski objekti, plaže i objekti za kulturne potrebe).

Glavni pravci i oblici razvoja turizma ovog područja su:

1. Banjski turizam – kao jedan od najznačajnijih tradicionalnih oblika turističke ponude. Ponuda za ovaj vid turizma se zasniva na prisustvu ne samo jezera već i izvora termalne vode, a delimično i bioloških svojstava peloida jezera Palić, što se sve procenjuje i kao mogućnost razvoja banjske rehabilitacije;
2. Kongresni i poslovni turizam – kao turistička usluga koja daje velike mogućnosti turističkih resursa i mogao bi biti aktivan upravo iz komercijalnih razloga, obzirom da pokazuje male sezonske oscilacije;
3. Sportsko – rekreativni turizam – namenjen je pre svega građanima Subotice i okoline, kroz razvoj sportova na vodi, tenisa, borilačkih i ekipnih sportova, kao i sportskog lova i ribolova;
4. Masovni turizam – ekskurzije, izleti, vikend i praznični aranžmani, turističke grupe, kulturne i druge manifestacije;
5. Tranzitni turizam – s obzirom na lokaciju uz važne i frekventne saobraćajnice posebno autoput E-75.

#### 3.7.2.6 Pogodnost za uspostavljanje klastera

Ako se osvrnemo na mala i srednja preduzeća i razvoj tog sektora u Subotici, mora se konstatovati da je zadnjih 15 godina predstavljalo period raspada velikih preduzeća i sistema i usitnjavanja privrednih subjekata, što je uslovalo i nastanak niza novih preduzeća, ne samo u sektorima usluga, nego i u pojedinim industrijskim podsektorima.

Ne raspolaže se egzaktnim statističkim podacima u pogledu malih i srednjih preduzeća Subotice, kada je reč o njihovoj detaljnoj podsektorskoj strukturi, ali može se uz poređenje sa razvojem situacije na nivou Vojvodine globalno i analizom broja zaposlenih i bruto društvenog proizvoda preduzeća po veličini doći do određenih relevantnih zaključaka. Pri tome, kada je reč o samoj subotičkoj opštini, dominantna su mala preduzeća, kojih ima 97 % u odnosu na sva preduzeća; srednjih ima oko 2 %, dok velikih 1 %, prema podacima za 2004. godinu.

Tabela 13: Broj preduzeća po veličini u subotičkoj opštini, 2004.

	SUBOTICA	Broj preduzeća
1	PRIVREDA UKUPNO	2365
2	mala	2293
3	srednja	51
4	velika	21

Ako se sagledava broj zaposlenih u preduzećima po veličini u 2004. godini, tada opet dominiraju mala preduzeća, ispred velikih i srednjih, pri čemu omer u korist malih

preduzeća nije u toj meri izražen kao kod broja preduzeća, jer ona zapošljavaju u subotičkoj opštini 41 % ukupnog broja zaposlenih, velika preduzeća zapošljavaju oko 34 % svih zaposlenih u subotičkoj opštini, dok srednja preduzeća zapošljavaju oko 24 % ukupnog broja zaposlenih, što znači da u subotičkoj opštini sektor malih i srednjih preduzeća zapošljava oko 65 % ili gotovo 2/3 svih zaposlenih.

Tabela 14: Broj zaposlenih u preduzećima po veličini u subotičkoj opštini 2004.

	SUBOTICA	Broj zaposlenih
1	UKUPNO	24514
2	mala	10053
3	srednja	6013
4	velika	8448

Tabela15: SWOT Analiza - KLASITERI

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitet ljudskih resursa, radna snaga sa baznim industrijskim znanjima</li> <li>• Već formirani brendovi</li> <li>• Tradicija i iskustvo</li> <li>• Potencijali za brown-field investicije</li> <li>• Postojeće srednje stručne škole i fakulteti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaostajanje u tehnologiji i zastarela oprema</li> <li>• Nedostatak finansijskih sredstava i investicija</li> <li>• Nedostatak informacija o tržištu</li> <li>• Loši modeli upravljanja, menadžmenta,</li> <li>• Nedovršeni proces privatizacije,</li> <li>• Nepotpuno korišćenje ekspertskog znanja</li> <li>• Nedovoljna upotreba EU standarda proizvodnje</li> </ul>
Šanse	Opasnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tehnološke promene i inovacije u procesu proizvodnje</li> <li>• Integracija u EU</li> <li>• Geo-strateški položaj</li> <li>• Iskorištavanje prednosti globalizacije tržišta za sektore industrije koje izvoze</li> <li>• Iskorištavanje tržišta bivše Jugoslavije za lokalnu proizvodnju</li> <li>• Razvoj organske prehrambene industrije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepostojanje lokalne strategije razvoja</li> <li>• Nestabilno ekonomsko i političko okruženje</li> <li>• Kompetitivna agresivnost zemalja koje koriste strategije zasnovane na cenama za proizvode niskog kvaliteta</li> <li>• Sporost procesa integracije u EU</li> </ul>

### 3.7.3 Opština Senta

Opština Senta nalazi se u severoistočnom delu Bačke, severnom delu Vojvodine i pripada Severno-banatskom okrugu, iako se nalazi u Bačkoj. Graniči se sa opštinom Čoka na istoku, gde prirodnu granicu predstavlja reka Tisa. Na zapadu potok Čik predstavlja granicu sa Bačkom Topolom, a na severu prema Kanjiži i Subotici i na jugu prema Adi granice su veštački povučene.

U Senti postoje železnička i autobuska stanica, kao i međunarodna luka. Senta ostaje važna raskrsnica regionalnih puteva, Segedin-Senta-Novi Sad i Bačka Topola-Senta-Čoka-Kikinda. Ukidanjem železničkog saobraćaja na liniji Horgoš-Kanjiža-Senta-Bečej-Novi Sad i izgradnjom autoputa E - 75, od koga je udaljena 38 kilometara, Senta je ostala po strani od evropskih koridora.

Sa 293,4 km<sup>2</sup> teritorija senčanske opštine čini samo 1,4% vojvođanske teritorije, a sa 25568 stanovnika u 2002. godini udeo opštine iznosio je 1,3% vojvođanske populacije. Prosečna naseljenost iznosi 87 stanovnika na kvadratni kilometar što je ispod vojvođanskog proseka 94 stanovnika po kvadratnom kilometru. Po ovim karakteristikama opština Senta spada u red manjih opština. Po površini opština je među 45 vojvođanskih opština na 20. mestu, a među 22 opštine u Bačkoj Senta je na 13. mestu po veličini i prostranija je samo od Srbobrana, Titela, Ade, Malog Iđoša, Temerina i Bačkog Petrovca (Jokić, 2004).

### 3.7.3.1 Ljudski resursi

Stanovništvo opštine grupisano je u pet naselja, odnosno u sedam mesnih zajednica. Jedino su u naselju Senta izdvojene tri mesne zajednice: Kertek, Centar-Topart, Tisapart-Alveg. Prosečna veličina naselja iznosila je 2002. godine 5114 stanovnika, a ako izuzmemo grad Sentu sa 20.302 stanovnika, prosečna veličina ostalih naselja iznosi samo 1.317 stanovnika što je osetno ispod vojvođanskog proseka od 4.370 stanovnika.

Broj stanovnika Sente menjao se od 1828. do 2002. godine sporije nego što je to bio slučaj sa ukupnim vojvođanskim stanovništvom. Prema rezultatima popisa iz 2002. broj stanovnika Sente samo je 1,8 puta veći nego što je bio pre 174 godine. Najveći broj žitelja živeo je u senčanskoj opštini 1971. kada ih je popisano 31.416. Od te godine započinje neprekidna depopulacija i do 2002. godine broj stanovnika opštine Senta smanjen je za 5.848 lica ili 18,6%. Tako je udeo stanovništva opštine Sente u ukupnom stanovništvu pokrajine Vojvodine opao sa maksimalnih 1,6% u 1971. na 1,3% u 2002. godini.

Poslednja tri međupopisna perioda pokazuju da se tendencija depopulacije ubrzava i, sudeći prema periodu 1991-2002, ako se ovakva tendencija nastavi stanovništvo Sente će se prepoloviti u naredne 64 godine. To će značiti sve ozbiljnije pogoršavanje kvaliteta stanovništva i niz problema u vezi sa zbrinjavanjem ostarelog stanovništva i održavanjem postojeće infrastrukture. Već sada možemo reći da će demografski faktor ozbiljno limitirati socio-ekonomski razvoj Sente.

Tabela 16: Obrazovna struktura stanovništva

Ukupno	Bez školske spreme	4-7 razreda osnovne škole	Osnovno obrazovanje	Srednje obrazovanje	Više obrazovanje	Visoko obrazovanje	Nepoznato
21.497	913	4.052	5.631	8.877	1.037	958	29
100,0	4,2	18,8	26,2	41,3	4,8	4,5	0,1

### 3.7.3.2 Infrastruktura

Tabela 17: SWOT analiza - Infrastruktura

<b>Snage</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privredna aktivnost</li> <li>• Edukovana radna snaga</li> <li>• Solidna infrastruktura (putevi i sl)</li> </ul>	<b>Slabosti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovoljno razvijena putna mreža ka Rumuniji- Mađarskoj- Srbiji -Hrvatskoj</li> <li>• Preopterećena infrastruktura</li> </ul>
---	--



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidna mehanizacija za pružanje usluga</li> <li>• Lokalna putna mreža, telefonska mreža</li> <li>• Blizina vodenih puteva</li> <li>• Dobra povezanost sa naukom</li> <li>• Saobraćajne komunikacije</li> <li>• Multinacionalna sredina</li> <li>• Proevropski mentalitet</li> <li>• Započeta je izgradnja krupne komunalne infrastrukture (kanalizacija i prečistač),</li> <li>• Reka Tisa predstavlja prirodni i kontinuirani ekološki koridor, ujedno i turistički i vodoprivredni koridor;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepostojanje ozbiljne transportne firme u okruženju</li> <li>• Nizak kapacitet javnog skladišta</li> <li>• Loša infrastruktura na nekadašnjim železničkim pravicima</li> <li>• Nerazvijena infrastruktura za kombinovani transport</li> <li>• Zastarelost železničkog voznog parka</li> <li>• Ne vodi se računa o potrebama korisnika</li> <li>• Sporost u dobijanju potrebnih dozvola za otvaranje robnodistributivnih centara i visoka cena dozvola</li> <li>• Slaba saradnja srodnih firmi</li> <li>• Nedostatak finansijskih sredstava za nove ideje i projekte</li> <li>• Neplanirana koncentracija usluga</li> <li>• Tranzit teretnog saobraćaja</li> <li>• Javno skladište je na lošem mestu (i u ekološkom smislu)</li> <li>• Telekom, protočnost interneta, putevi</li> <li>• Ne postoji kontinuirani, i prostorno adekvatni monitoring za praćenje kvaliteta vazduha;</li> <li>• Neizgrađenost komunalne infrastrukture u naseljima seoskog tipa;</li> </ul>
<p>Sanse</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografski položaj, vrata EU, blizina granice, autoputa i evropskih koridora</li> <li>• Multi-etnička i multijezička struktura</li> <li>• Relativno visok stepen zainteresovanosti za savremenu tehniku i tehnologiju - uz organizovane aktivnosti i uz finansijsku pomoć moguće je da između obala Tise, unutrašnjosti grada i ostala naselja počinje sistemsko formiranje zelenih površina odn. povezivanje zelenih površina što treba da bude praćen asfaltiranjem ulica</li> </ul>	<p>Pretnje</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenzije između političkih stranaka</li> <li>• Zakonska regulativa</li> <li>• U slučaju zapostavljanja rešenja problema industrijskih otpadnih voda može doći do većeg opterećenja podzemni voda, zemljišta, akvatorije Tise i njene okoline.</li> </ul>

### 3.7.3.3 Privreda

Prema raspoloživim podacima, od 45 opština Vojvodine, Senta se nalazi na 12. mestu po ostvarenom društvenom proizvodu po stanovniku u 2002-oj godini. Ako se posmatra kretanja društvenog proizvoda u periodu između 2002-2004. godine, može se konstatovati da je DP po stanovniku u 2002-oj godini u Opštini Senta iznosio 114.584,90 dinara. U narednoj 2003-oj godini društveni proizvod po stanovniku u Opštini Senta je imao negativnu tendenciju i opao je za 11%, što je u ukupnim apsolutnom iznosu bilo 102.215,92 dinara. Bez obzira na činjenicu da je u Vojvodini u toj godini zabeležen rast DP

od 12,9% i istovremeni značajni negativni trend DP u opštini od 11%. U tako nepovoljnoj situaciji u odnosima DP regionalne i lokalne zajednice, opština Senti se nalazila na odličnom 13. mestu, što implicira da je povećanje DP u Vojvodini bilo odraz napretka samo u nekim izuzetno razvijenim opštinama, dok je većina opština u tom periodu doživela ozbiljan pad društvenog proizvoda. U 2004-oj godini došlo je do naglog porasta društvenog proizvoda u Senti i to za čak 71%, zahvaljujući vrlo uspešnim privatizacionim tokovima i povećanju proizvodnje u privatizovanim preduzećima.

Positivan trend povećanja ND u opštine se nastavlja i u ovoj godini, jer je u 2006. godini i Duvanska industrija Sente privatizovana. Očekuje se da nivo ND po stanovniku bude u porastu u odnosu na prethodne periode, zbog velike i uspešne privatizacione godine. Krajem ove godine se očekuje i privatizacija poljoprivrednog kompleksa, koja će isto znatno uticati na povećanje ND u Senti.

Privreda Sente je uvek bila diverzifikovana sa dominantnim sektorom trgovine i prerađivačke industrije. Sektorska analiza preduzeća i preduzetnika u Senti pokazuje da su te dve tradicionalne dominantne grane i danas najbrojnije. U tabeli se može uočiti da je najbrojnija delatnost trgovina i opravke, gde ukupno ima 288 registrovanih privrednih subjekata, što čini 42%. Na drugom mestu se nalazi prerađivačka industrija sa 118 subjekata, što čini 17%. Možemo konstatovati da su navedene dve delatnosti ubedljivo najzastupljenije u opštini Senta sa 59%, od ukupnog broja preduzeća i preduzetnika.

Tabela 18: Prikaz broja privrednih subjekata prema delatnostima i njihovog udela u ukupnom broju

Delatnosti	Broj	%
Poljoprivreda, šumarstvo i vodoprivreda;	26	4%
Prerađivačka industrija;	118	17%
Proizv. el. energije, gasa i vode;	4	1%
Građevinarstvo;	33	5%
Trgovina na veliko i malo, opravka;	288	42%
Hoteli i restorani;	42	6%
Zdravstveni i socijalni rad;	10	1%
Saobraćaj, skladištenje i veze;	56	8%
Finansijsko posredovanje;	11	2%
Poslovi s nekretninama, iznajmljivanje;	70	10%
Obrazovanje;	9	1%
Dr. komunalne, društvene i lične usluge;	23	3%

#### 3.7.3.4 Poljoprivreda

Opština Senta raspolaže povoljnim prirodnim uslovima (zemljište, klima, vodni resursi) za poljoprivrednu proizvodnju i ima solidno razvijenu prehrambenu industriju, koja je završila proces privatizacije sa polovičnim uspehom. Preko 95 % poljoprivrednih površina Opštine Senta čine oranice. I pored relativno povoljne setvene strukture, sa značajnim učešćem industrijskog bilja, krmnog bilja i povrća i relativno visokom zastupljenošću stočarstva za vojvođanske prilike, raspoloživi potencijali nisu u dovoljnoj meri iskorišćeni, zbog relativno niskih prinosa svih značajnijih useva biljne proizvodnje, slabog korišćenje vodnih resursa za navodnjavanje, a time i korišćenja zemljišnih površina za postranu i naknadnu setvu, i nestabilnosti biljne proizvodnje. Mali posedi, dominantnih seljačkih gazdinstava i njihova neorganizovanost, negativno utiču na efikasnost i konkurentnost poljoprivrede.

Razvoj treba da bude usmeren na stvaranje uslova za bolje korišćenje prirodnih resursa (pre svega navodnjavanja), što bi podstaklo intenziviranje strukture proizvodnje (dalje povećanje učešća industrijskog bilja, povrća i krmnog bilja), intenziviranje pojedinih

linija proizvodnje i bolje korišćenje zemljišta, dalji razvoj stočarstva (u čemu bi značajnu ulogu trebalo da ima poljoprivredna savetodavna služba), i viši nivo finalizacije u sopstvenim prerađivačkim kapacitetima, ili kapacitetima u neposrednom okruženju.

Stvaranje uslova za integraciju seljačkih gazdinstava i razvoj klastera u agrokompleksu povećalo bi efikasnost i konkurentnost agrokompleksa Opštine Senta.

Tabela 19: SWOT analiza - Poljoprivreda

<p><b>Snage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobri prirodni uslovi za proizvodnju (zemljište, stanovništvo, klima, vodni resursi)</li> <li>• Tradicija proizvodnje</li> <li>• Kvalifikovana radna snaga</li> <li>• Relativno intenzivna struktura ratarske proizvodnje</li> <li>• Relativno visoka zastupljenost stočarstva,</li> <li>• Razvijena prehrambena industrija u Opštini i neposrednom okruženju</li> <li>• Postojanje poljoprivredne savetodavne službe</li> <li>• Težnja rukovodstva Opštine da unapredi poljoprivredu</li> </ul>	<p><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuređeni zemljišni resursi</li> <li>• Sitni posedi seljačkih gazdinstava</li> <li>• Veliki broj mešovitih gazdinstava</li> <li>• Slaba organizovanost proizvođača</li> <li>• Nepovoljni ekonomski uslovi za korišćenje i nedovoljno korišćenje vodnih resursa</li> <li>• Ekstenzivna proizvodnja (po ostvarenim prinosima)</li> </ul>
<p><b>Sanse-</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povećanje intenzivnosti kroz prestrukturiranje proizvodnje i naročito, povećanje prinosa</li> <li>• Dalje povećanje stočarske proizvodnje</li> <li>• Povećanje efikasnosti i konkurentnosti kroz: bolje korišćenje vodnih i zemljišnih resursa, integrisanje proizvodnje, prerade i prometa putem zadrugarstva, i proizvodnim povezivanjem primarne proizvodnje i prerade</li> <li>• Brži razvoj poljoprivrede kroz razvoj poljoprivrednog savetodavstva</li> <li>• Veći stepen finalizacije proizvodnje u postojećim i izgradnja novih kapaciteta</li> </ul>	<p><b>Pretnje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plasmana, zbog certifikacije proizvoda i kvaliteta, i gašenja preradnih kapaciteta u Opštini</li> <li>• Nedovoljna pomoć države razvoju poljoprivrede (premije, izvozne stimulacije, povoljni krediti)</li> <li>• Nepostojanje ili neadekvatnost zakonske regulative (zadrugarstvo, denacionalizacija, nasleđivanje, korišćenje zemljišta, status državnog zemljišta)</li> <li>• Spor obrt kapitala u poljoprivredi</li> <li>• Nedovoljan uticaj institucija na razvoj (poljoprivredno savetodavstvo, obrazovanje u domenu farm menadžmenta)</li> </ul>

### 3.7.3.5 Turizam

Opština Senta je složen i turističko-geografski vrlo zanimljiv prostor. Na ovu činjenicu posebno utiču prirodni potencijali sadržani u geomorfološkim, hidrografskim i biogeografskim resursima. Konkretno to se odnosi na reku Tisu i njenu davnu uređenost za potrebe sportsko- rekreativnog turizma. Specifičnosti prirodne sredine uticale su i na to da i sama naselja dobiju određene potencijalne turističke attribute. I pored dobrih

mogućnosti za bolje turističko korišćenje ovog područja, malo je bilo planskih poduhvata, iako je na potrebu turističke valorizacije opštine više puta upozoravano.

### 3.7.3.6 Pogodnost za uspostavljanje klastera

Sektor malih i srednjih preduzeća i preduzetništva je apsolutno dominantni sektor u privredi opštine Senta. Preduzetništvo i privatna mala preduzeća u Senti imaju dugu tradiciju čiji intenzivniji razvoj počinje krajem XVII veka. Industrijalizacija Sente odvija se u drugoj polovini XIX veka, pošto je kroz region izgrađena železnička pruga Subotica-Horgoš - Senta - Bečej, odnosno Subotica - Senta, te se tako grad priključuje na državnu železničku mrežu i posredno uključuje u njen ekonomski razvoj.

Tabela 20: Struktura privrede Sente prema vrsti pravnog organizovanja (2006. godina)

Preduzetnici	60%
DOO	37%
AD	3%

Analiza strukture preduzeća po veličini pokazuje da je sektor MSP dominantan, i da čini 97% ukupnog broja privrednih subjekata. Svega 3% od ukupne strukture preduzeća čine velika preduzeća koja su sa aspekta pravne forme privrednih društava organizovana kao akcionarska društva, što u apsolutnom broju čini svega 19 preduzeća od ukupno 641-og privrednog subjekta, kao što prikazuje i naredni grafički prikaz

Struktura vlasništva u ovim preduzećima je gotovo potpuno homogena i ima izrazitu dominaciju privatnog vlasništva. Kako je privatizacija skoro sprovedena do kraja, jedino preduzeće u društvenom vlasništvu je AD Poljoprivreda, može se konstatovati, da pored dva javna preduzeća u Senti, skoro celokupna privredna struktura opštine se nalaze u privatnom vlasništvu.

Tabela 21: SWOT analiza - KLASTERI

<p><b>Snage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• industrijske zone za greenfield investicije</li> <li>• dostupnost kvalitetnih ljudskih resursa sa konkurentnom cenom rada</li> <li>• tradicija i iskustvo u industrijskoj proizvodnji</li> <li>• povoljan geostrateški položaj na reci Tisi, uz blizinu dve granice</li> </ul>	<p><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nizak nivo infrastrukturne opremljenosti industrijskih zona i objekata za potencijalne investitore</li> <li>• slaba povezanost sektora postojećih preduzeća</li> <li>• zaostajanje u tehnološkom razvoju i zastarela oprema u postojećim preduzećima</li> <li>• nepovoljna starosna i kadrovska struktura zaposlenih</li> <li>• loša putna mreža i infrastrukturna opremljenost opštine</li> <li>• Nedovoljno korišćenje ekspertskih znanja, naročito u područjima inovacija</li> </ul>
<p><b>Šanse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mogućnost korišćenja fondova EU preko javnih poziva u prekograničnoj saradnji sa Narodnom Republikom Mađarskom</li> <li>• registrovane kvalitetne industrijske lokacija i objekti za brownfield investicije</li> <li>• potencijalno veliki broj direktnih stranih ulaganja kroz greenfield investicije</li> </ul>	<p><b>Pretnje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nestabilno političko i ekonomsko okruženje</li> <li>• tržišna konkurencija poljoprivrednih proizvoda iz susednih regiona Vojvodine i Republike Mađarske</li> <li>• nedovoljno prilagođenost obrazovnog sistema potrebama privrede</li> <li>• visok nivo fiksnih troškova u proizvodnji</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• primena novih tehnologija u klasteru</li> <li>• diverzifikovana poljoprivredna proizvodnja</li> <li>• uvođenje i primena inovacije u klasteru</li> <li>• velika količina sirovina iz sektora poljoprivrede pogodne za preradu u finalne proizvode za strano i domaće tržište</li> </ul>	<p>zbog sistemskih mera države</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nedovoljna finansijska sredstva za START-UP projekte i za obrtna sredstva u proizvodnji</li> <li>• Sporost integrativnih procesa u postupku pridruživanju EU</li> </ul>
--	---

### 3.7.4 Opština Kanjiža

Opština Kanjiža smeštena je na severnom delu Bačke na granici sa Mađarskom, 5 km udaljena od koridora 10, na koridoru EGK 4 (reka Tisa) i omeđena opštinama Subotica, Senta i Novi Kneževac. Pokriva površinu od 400 km<sup>2</sup> na kojoj živi 27.510 stanovnika u trinaest naseljenih mesta: Horgoš, Male Pijace, Martonoš, Mali Pesak, Orom, Doline, Novo Selo, Totovo Selo, Velebit, Vojvoda Zimonjić, Trešnjevac, Adorjan i veliki broj rasutih salaša. Grad Kanjiža kao centar opštine sa 10.193 stanovnika sve se više ističe kao središte regionalnog značaja čemu doprinose blizina Tise i graničnog prelaza Horgoš.

Opština Kanjiža zauzima centralno mesto u Regiji Dunav – Kireš – Moriš – Tisa iz aspekta geografskog položaja i nalazi se na pola puta na relaciji Beograd – Budimpešta.

Uspostavljanje partnerstva u okviru Severnobanatskog okruga, u okviru evropske regije DKMT, prekogranična saradnja, saradnja sa malom regijom «Homokháti Kistérség» pružaju mogućnost ostvarivanja EU-donacija kroz program za transnacionalnu saradnju, graničnih regiona «INTERREG».

U 2005. godini formirana je Mikroregija “Ket-Adryan”, koja obuhvata tri naselja opštine: Totovo Selo, Trešnjevac i Adorjan, sa ciljem da se izradi zajednička ekonomska, društvena i kulturna razvojna strategija tih sela.

#### 3.7.4.1 Ljudski resursi

Prema podacima popisa u 2002. godini broj stanovništva u opštini Kanjiža je bio 27.510 što pokazuje smanjenje stanovništva za 3158 građana tj. za 11% u odnosu na rezultate popisa iz 1991. godine. Stopi opadanja stanovništva je sa jedne strane doprineo negativni prirodni priraštaj, a sa druge strane migracioni procesi, odseljavanje naročito mladih ljudi počev od devedesetih godina. Prosečna starost građana je 40,9 godina. Svaki peti stanovnik je stariji od 60 godina. Prirodni priraštaj iznosi -7,2 % (na 1000 stanovnika). U obrazovnoj strukturi stanovništva lica sa završenom srednjom školom učestvuju sa 34,8%, a lica sa višom i visokom stručnom spremom sa 5,1%. Sadašnji procenjeni broj srednjoškolskih učenika iznosi 850 i studenata 250.

#### 3.7.4.2 Infrastruktura

Teritorija opštine Kanjiža pokrivena je mrežom puteva i to delimično međunarodnog, magistralnog, regionalnog, lokalnog, nekategorisanog karaktera, čija ukupna dužina sa ulicama naseljenih mesta iznosi 278 km.

Tabela 22: Swot-analiza – Infrastruktura u Kanjiži

Snage	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blizina koridora H</li> <li>• Povezanost autoputem, magistralnim i regionalnim putevima</li> <li>• Povezanost železničkim putem</li> <li>• Povezanost naseljenih mesta asfaltnim putevima</li> <li>• Vodosnabdevanje na odgovarajućem nivou</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak dobro opremljenog rečnog pristaništa</li> <li>• Stanje putnih kolovoza</li> <li>• Zapuštena železnica u industrijskoj zoni (Kanjiža-FIM)</li> <li>• Teretni saobraćaj prolazi kroz centar Kanjiže</li> <li>• Nerešen parking za kamione</li> <li>• Neizgrađena biciklistička staza prema industrijskim zonama</li> <li>• Neizgrađena autobuska stanica</li> <li>• Nedostatak lokalnog autobuskog saobraćaja</li> <li>• Nizak nivo digitalizacije telefonske mreže, nedostatak digitalnih centara i nizak nivo mobilne mreže kao i pokrivenost u naseljima.</li> <li>• Nedovoljna turistička signalizacija</li> </ul>
Šanse	Opasnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povezivanje sa koridorom H sa posebnim pristupom</li> <li>• Bolje i svestranije korišćenje graničnih prelaza</li> <li>• Rekonstrukcija puteva</li> <li>• Izgradnja obilaznice od mosta prema «FIM»-u</li> <li>• Izgradnja industrijskog parka</li> <li>• Izgradnja slobodne carinske zone</li> <li>• Bolje korišćenje kanala Tisa - Palić za navodnjavanje</li> <li>• Rekonstrukcija pristaništva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neodržavanje kanalske mreže</li> <li>• Uticaj političke situacije</li> </ul>

#### 3.7.4.3 Privreda

Privreda opštine Kanjiža se nalazi u složenoj ekonomskoj situaciji usled nedovoljnog obima investiranja i izražene tehničko-tehnološke zastarelosti većine preduzeća što ima za posledicu nekonkurentnost najvećeg broja proizvoda na inostranom tržištu.

Veliki je broj nezaposlenih ljudi naročito mladih. U 2005. god otvoreno je 1500 novih radnih mesta što se pokazalo nedovoljnim zbog negativnih i izostajućih efekata privatizacije koji su dodatno uticali na veću stopu nezaposlenosti i na trendove njenog rasta.

Tabela 23: Swot-analiza – Privreda u Kanjiži

Snage	Slabosti
<p>Privreda</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradicija proizvodnje građevinskog materijala, građevinarstva, proizvodnje metalnih proizvoda, zanatstva i turizma.</li> <li>• Razvijenost prehrambene proizvodnje</li> <li>• Jeftine usluge</li> <li>• Niske cene priključaka na komunalnu infrastrukturu, električni vod, gas itd.</li> <li>• Intelektualni kapital</li> <li>• Blizina Evropske Unije</li> <li>• Za sada ne postoji konkurencija multinacionalnih kompanija</li> <li>• Prisustvo velikog broja bankarskih kuća</li> <li>• Bogati sadržaji manifestacionog turizma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuspela privatizacija nekoliko preduzeća</li> <li>• Ekstenziviranje poljoprivredne proizvodnje</li> <li>• Sitni posedi</li> <li>• Nezadovoljavajuća rasni sastav u stočarstvu</li> <li>• Nedefinisani brendovi</li> <li>• Neiskorišćenost instaliranih kapaciteta</li> <li>• Neiskorišćenost kanala Tisa-Palić</li> <li>• Zastarelost opreme</li> <li>• Nedostatak centra za razvoj malih i srednjih preduzeća</li> <li>• Neadekvatno funkcionisanje komorskog sistema</li> <li>• Nizak životni standard</li> <li>• Nedostatak sopstvenih razvojnih sredstava</li> <li>• Prisutnost sive ekonomije</li> <li>• Nedostatak poslovnog povezivanja</li> <li>• Nedovoljna poslovna efikasnost</li> </ul>
Šanse	Opasnosti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obezbeđenje održivog razvoja</li> <li>• Povećanja potražnja proizvoda u svetu</li> <li>• Izgradnja trgovačkog centra</li> <li>• Izgradnja logističkih centara</li> <li>• Izgradnja preduzetničkog inkubatora</li> <li>• Povećanje izvoza</li> <li>• Razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva</li> <li>• Jačanje partnerstva</li> <li>• Razvoj turizma</li> <li>• Potencijali ruralnog turizma</li> <li>• Formiranje klastera</li> <li>• Razvoj uslužnih delatnosti</li> <li>• Razvoj intelektualnih usluga</li> <li>• EU-fondovi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nerazvijen preduzetnički duh</li> <li>• Nepovoljna kreditna politika banaka</li> <li>• Neselektivna i nestimulativna ekonomska politika</li> <li>• Spor proces decentralizacije</li> <li>• Eventualna neuspešna privatizacija banjskih centara</li> </ul>

#### 3.7.4.4 Poljoprivreda

U kanjiškoj opštini učešće poljoprivrednog u ukupnom stanovništvu (26,3%) je skoro dvostruko veće od prosečnog u Vojvodini (13,7%). A značajno je veće i od republičkog proseka (17,9%). Od ukupnog broja zaposlenih (5920) stanovnika 331 je zaposlen u poljoprivredi. U formiranju narodnog dohotka opštine poljoprivreda učestvuje sa 29,2%.

Opština Kanjiža pripada grupi od 5 opština u Vojvodini, u kojima je najrazvijenije govedarstvo i grupi od 6 najrazvijenijih opština u pogledu razvoja ovčarstva. Svinjarstvo

beleži stagnaciju više od 10 godina. Rasni sastav u svim granama stočarstva je nezadovoljavajući. Nepovoljni sastav priplodnog materijala prouzrokuje u velikoj meri gubljenje čistog genetskog materijala pa melezi pokazuju nepovoljne kvalitete proizvodnje.

U opštini postoji 15 ribnjaka. Delatnost ribarstva se vrši sa dugogodišnjom tradicijom. Vinogradarstvo i voćarstvo predstavljaju tradicionalne grane. Pod voćnjacima se nalazi 640 ha, a pod vinogradima 305 ha.

Revitalizacijom poljoprivredne proizvodnje u opštini stvoriće se snažna poluga ubrzanog privrednog razvoja.

#### 3.7.4.5 Turizam

Opština raspolaže smeštajnim kapacitetom od 652 ležaja. Prema izvršenim analizama u gradu je stanje na zadovoljavajućem nivou sa aspekta smeštajnih kapaciteta, a u drugim naseljima opštine, sem Horgoša pokazuje se nedovoljnim.

Zdravstveno-banjski turizam opštine je stekao veoma povoljan položaj na tržištu rehabilitacionih usluga zahvaljujući dugogodišnjoj tradiciji, visokom kvalitetu pruženih usluga. Banjski turizam u Banji Kanjiža potvrđen je standardima za kvalitet ISO9001. Pored «Banje Kanjiža» izgrađena su dva nova objekta Aquapannon i Lupus koji mogu zadovoljiti i izuzetne zahteve turista.

Ograničenja razvoja turizma:

- Neophodno je sa strane lokalne samouprave osnivanje menadžmenta destinacije opštine, regije ili drugog oblika organizacije na opštinskom nivou po važećim zakonima;
- Segment izletničke ponude je nedovoljan;
- Turistička signalizacija je nedovoljna i ne odgovara trenutnom pozicioniranju opštine Kanjiža kao turističke destinacije;
- Nautički turizam nije dovoljno favorizovan, usled nedostatka regulisanja statusa reke Tise kao međunarodnog plovnog puta. Pored toga slaba je i organizacija održavanja i korišćenja obale reke Tise;
- Iskorišćenost potencijala sportskog, kongresnog, lovnog i ribolovnog turizma je delimična. Potrebno je intenzivirati sve vidove turizma;
- Seoski turizam još nema tradicije u opštini, ali praksa susednih zemalja pokazuje ekspanziju potražnje za tim uslugama.

#### 3.7.4.6 Pogodnost za uspostavljanje klastera

Mala i srednja preduzeća u mnogim delatnostima preuzimaju vodeću ulogu. Najveće učešće u ukupno registrovanim preduzećima imaju preduzeća iz oblasti trgovine.

U opštini ne postoje pouzdani podaci o broju preduzeća, taj podatak se kreće na nivou od 500. Kontinuirano se povećava učešće registrovanih preduzeća u privatnoj svojini što je od primarnog značaja, jer privatna mala i srednja preduzeća su neuporedivo efikasnija od ostalih.

Broj registrovanih aktivnih radnji u opštini iznosi 352 i beleži tendenciju opadanja s jedne strane zbog preregistracije u oblik preduzeća s druge strane zbog nepovoljnih uslova priređivanja.

U radnjama je zaposleno 1079 lica tj. 18% od ukupno zaposlenih. Broj žena preduzetnika čini 33% od ukupnog broja preduzetnika.

Opšta je konstatacija da pod sadašnjim uslovima privređivanja preduzetnicima nedostaje vizija za budućnost.

Osnivanjem Fonda za razvoj privrede opštine Kanjiža, lokalna samouprava daje mogućnost dodatnog izvora kreditiranja malih i srednjih preduzeća, prvenstveno u cilju otvaranja novih radnih mesta.



### 3.7.5 Opština Zrenjanin

Zrenjanin se nalazi na teritoriji Banata u sastavu AP Vojvodine i Republike Srbije. Površina opštine Zrenjanin je 1.326 km<sup>2</sup> što iznosi oko 8,3% od cele površine AP Vojvodine i po tom kriterijumu, druga je po veličini opština u Republici (veće je samo Kraljevo sa 1.529 km<sup>2</sup>). Zanimljiv je podatak da je po površini, opština Zrenjanin veća od 25 svetskih zemalja. Opština Zrenjanin je privredni, kulturni, prosvetni, zdravstveni i sportski centar Srednjeg Banata kojeg čine opštine Žitište, Sečanj, Novi Bečej i Nova Crnja. Područje obuhvaćeno Generalnim urbanističkim planom grada iznosi 366 kvadratnih kilometara.

Zrenjanin se nalazi na zapadnoj ivici banatskog lesnog platoa, na mestu gde se kanalisana reka Begej uliva u nekadašnje korito reke Tise. Područje opštine je izrazito ravničarski kraj. Grad Zrenjanin leži na 20°23' istočne geografske dužine i 45°23' severne geografske širine, u središtu srpskog dela Banata, na obalama reke Begej i Tisa. Grad leži na nadmorskoj visini od 82 metra.

Zrenjanin je od Beograda udaljen oko 70 kilometara, od Evropske Unije oko 120 kilometara a od Novog Sada oko 50 kilometara, što čini njegov položaj izuzetno važnim tranzicionim centrom i potencijalnim resursom na pravcu sever – jug i istok – zapad.

#### 3.7.5.1 Ljudski resursi

Broj stanovnika prema popisu 2002. govori da na teritoriji opštine Zrenjanin živi 132.051 stanovnika različite etničke pripadnosti, sa dominantnim srpskim stanovništvom. U užem području grada živi oko 85.000 stanovnika. Broj stanovnika po kvadratnom km je 99,51. Broj domaćinstava prema popisu iz 2002. je 46.375, dok je u samom gradu oko 35.000. Prosečan broj članova domaćinstva je prema istom popisu u Opštini je 2,99 a u gradu 2,78. Najbrojnija su ona domaćinstva u kojima ima 4 člana – 11.568. Ukupan broj stanova u opštini Zrenjanin je oko 33.000.

#### 3.7.5.2 Infrastruktura

Zrenjanin raspolaže bogatom infrastrukturnom mrežom koju je „nasledio“ iz nekih prethodnih vremena kada je bio jedan od najrazvijenijih centara bivše SFRJ i delimično rekonstruisao. Putevi (asfaltni, rečni, železnički), energetika, telekomunikacije, itd., sve je u velikoj meri razvijeno, ali se mora priznati u veoma lošem, ishabanom stanju.

Kada govorimo o infrastrukturi kao resursu onda možemo reći da je na teritoriji opštine Zrenjanin ukupna dužina puteva 339 kilometara, od toga ima magistralnih puteva u dužini od 134, regionalnih 29 i lokalnih puteva u dužini od 176 kilometara, putna mreža je uglavnom urađena sa putevima sa savremenim fleksibilnim kolovozom (asfaltnim). Kada se tome doda činjenica da mnogi putevi ne ispunjavaju kriterijume za svoju kategoriju u pogledu geometrije (širina kolovoza i radijus krivina) za savremena prevozna sredstva, proizilazi potreba za rekonstrukcijom gotovo cele putne mreže, zatim broj telefonskih priključaka je 37.502, broj domaćinstava do kojih dospeva gasna mreža je 20.000 a daljinsko parno grejanje ima 7.000 stanova.

Dužina vodovodne mreže je više od 300 kilometara sa priključcima oko 640 kilometara. Uže gradsko područje je u potpunosti obuhvaćeno kanalizacionom mrežom u dužini od 15 kilometara. Oko 95% industrije je takođe priključeno na gradsku kanalizacionu mrežu.

Glavno pristanište plovnog Begeja je u gradu Zrenjaninu. U dužini toka od 12 km reka protiče kroz grad Zrenjanin. Kanal Plovni Begej je veoma značajan zbog mogućnosti odvijanja rečnog saobraćaja sa susednim Timiškim regionom u Rumuniji. U ovom trenutku kanal se praktično ne upotrebljava. Za njegovo dovođenje u funkciju je neophodno čišćenje kanala u celoj njegovoj dužini. Postoji idejni projekat za ove aktivnosti.

Na području opštine postoji aerodrom u okolini naseljenog mesta Ečka koji je kao takav definisan i prostornim planom Republike Srbije. Rešenjem Savezne vlade SRJ od 1997. godine proglašen je kao mešoviti aerodrom (civilno-vojni) od posebnog značaja za odbranu zemlje. Ova kategorija mu trenutno omogućava da se na njemu odvija saobraćaj za vojne avione, sportske avione, poljoprivrednu avijaciju kao i vazdušni taksi saobraćaj (avioni do 20 putnika), itd.

Tabela 24: SWOT analiza - Infrastruktura

<b>Snage:</b>	<b>Slabosti:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• postojanje raznovrsne interne infrastrukturne mreže (putne, električne, telekomunikacione, itd.)</li> <li>• postojanje međuregionalne i međunarodne infrastrukturne mreže</li> <li>• postojanje javnih preduzeća za održavanje infrastrukture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• loše stanje opštinske infrastrukture</li> <li>• nedostatak finansijskih sredstava za ozbiljna i brža ulaganja u rekonstrukciju infrastrukture</li> <li>• nezadovoljavajuće funkcionisanje JP koje se bave održavanjem infrastrukture</li> </ul>
<b>Šanse:</b>	<b>Pretnje:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• privatizacija i restrukturiranje javnih preduzeća</li> <li>• evropske integracije i regionalno povezivanje</li> <li>• Zajednički projekti sa NVO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedefinisanost svojine lokalne samouprave</li> <li>• finansijska centralizacija i</li> </ul>

### 3.7.5.3 Privreda

U opštini Zrenjanin registrovano je oko 1.500 preduzeća, od kojih je 50 % aktivno. Posmatrano po veličini, najzastupljenija su mala i srednja preduzeća (98 %). Što se tiče vlasničke strukture, ona je sledeća: 76,5 % su privatna preduzeća, 9,50 % mešovita, 6,67 % zadružna, 6,54 % društvena i 0,78 % državna.

Intenzivan razvoj KLASTERI i preduzetništva otpočeo je krajem osamdesetih godina prošlog veka, kada je zahvaljujući izmenama zakonskih propisa, došlo do liberalizacije u postupku osnivanja preduzeća i preduzetničkih radnji, odnosno stvaranja povoljnijih uslova za njihovo osnivanje.

Najveća ekspanzija registrovanih preduzeća i radnji na svim nivoima, pa i u ovoj opštini, bila je u periodu 1990-94. godine. Struktura KLASTERI i preduzetničkih radnji, u skladu sa ekonomskim kretanjima tokom poslednjih 10-15 godina, ukazuju na manju zainteresovanost preduzetnika prema proizvodnim delatnostima i orijentisanost ka trgovini i određenim vidovima uslužnih delatnosti. U proteklom periodu u ukupno registrovanim preduzećima i radnjama najveći broj je iz oblasti trgovine.

Sve do kraja osamdesetih godina inustrijska proizvodnja je imala tendenciju rasta, a maksimalni obim proizvodnje dostignut je 1989. godine. Od 1990. godine započinje dugogodišnji trend izraženog pada inustrijske proizvodnje. U pojedinim godinama dolazilo je do blažeg oživljavanja rasta inustrijske proizvodnje (1997. i 1998. godine), ali je trend pada bio prisutan sve do sredine 2000 godine.

U opštini Zrenjanin zastupljena je 31 inustrijska grana, a samo šest grana učestvuju u formiranju društvenog proizvoda sa više od 75%. Te se grane mogu smatrati nosiocima inustrijskog razvoja:

- proizvodnja prehrambenih proizvoda;
- proizvodnja nafte i gasa;
- proizvodnja hemijskih proizvoda;
- proizvodnja gotovih tekstilnih proizvoda;

- metaloprerađivačka industrija;
- proizvodnja gračevinskog materijala.

U periodu koji je za nama dominirala je resorno niska proizvodnja, sa niskim tehničko-tehnološkim sadržajem. Takva proizvodnja prvenstveno je bila namenjena zadovoljenju potreba domaćeg tržišta. U narednom periodu trebalo bi razvojne napore koncentrisati na izmenu nasleđene privredne strukture, sa težnjom da se preduzeća osposobe za proizvodnju međunarodno konkurentnih proizvoda.

Sa stanovišta iskustva iz prošlosti, raspoloživih resursa, prirodnih i drugih potencijala, industrijski kompleksi koji bi trebali da imaju prioritet u budućoj izvozno orijentisanoj razvojnoj strategiji su:

- agroindustrijski kompleks;
- naftno – hemijski kompleks;
- metalski kompleks;
- tekstilni kompleks.

#### 3.7.5.4 Poljoprivreda

Opština Zrenjanin raspolaže sa 132.849 ha ukupnih površina, od čega je 86.382 ha obradivo, a 46.467 ha neobradivo. Od ukupnih oraničnih površina 67 % je u posedu seljačkih gazdinstava dok je 33 % u posedu poljoprivrednih preduzeća i zemljoradničkih zadruga.

Prosečna veličina poseda kod individualnih poljoprivrednih proizvođača je oko 4 ha, dok je veoma mali broj veći od 10 ha. Na teritoriji opštine Zrenjanin dominira ratarska proizvodnja na oraničnim površinama. Osnovni ratarski proizvodi su žitarice (kukuruz i pšenica), industrijsko bilje (šećerna repa i suncokret), dok povrće kao najintenzivnije kulture zauzimaju svega oko 5 % površina.

Osnovne karakteristike individualnih poljoprivrednih gazdinstava su:

- prirodni karakter proizvodnje;
- niži prinosi u odnosu na poljoprivredna preduzeća;
- slaba organizovanost u zemljoradničke zadruge;
- veliki broj staračkih domaćinstava (bez aktivne radne snage) ;
- veliki broj mešovityh gazdinstava (koji deo prihoda stiču od poljoprivrede, a deo iz drugih privrednih oblasti).

Osnovne karakteristike poljoprivrednih preduzeća:

- slaba tehnička opremljenost i zastarela mehanizacija;
- veći broj zaposlenih od potrebnog broja;
- nepovoljni ekonomski rezultati;
- pretežno društvena svojina.

Konkurentnost primarne poljoprivredne proizvodnje zbog izraženih specifičnosti (dug proizvodni proces, veliki uticaj prirodnih faktora proizvodnje, spor obrt kapitala, proizvodnja strateških proizvoda) može se posmatrati jedino integralno sa agrindustrijskim kompleksom (primarna poljoprivredna proizvodnja i prehrambena industrija).

Prednosti agroindustrijskog kompleksa su sledeće:

- povoljni klimatski (pre svega zemljišni) uslovi za primarnu poljoprivrednu proizvodnju;
- visok stepen naučnog i tehničkog progressa;
- tradicija u proizvodnji i kvalifikovana radna snaga;

- izgrađenost kapaciteta za preradu poljoprivrednih proizvoda.

Potencijal za rast poljoprivredne proizvodnje je značajnije povećanje prinosa osnovnih poljoprivrednih proizvoda koji su poslednjih nekoliko godina znatno niži nego što omogućuje genetski potencijal sorti i hibrida u prosečnim uslovima proizvodnje.

Tokom devedesetih godina, a zbog opšte krize u zemlji, dolazi do značajnog opadanja prinosa u poljoprivredi i do drastičnog pada korišćenja kapaciteta u prerađivačkoj industriji.

Strateški pravci razvoja poljoprivrede baziraju se na privatizaciji agroindustrijskog kompleksa (poljoprivredna preduzeća i zadruga kao i industrije bazirane na preradi poljoprivrednih proizvoda), kao i na razvoju malih i srednjih preduzeća što će stvoriti realne pretpostavke za intenziviranje proizvodnje.

Tabela 25: SWOT analiza - privreda

Snage:	Slabosti:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• postojanje tradicije, kapaciteta i sirovinke baze i resursa za različite vrste delatnosti</li> <li>• atraktivnost zrenjaninskog tržišta,</li> <li>• postepen oporavak privatnog preduzetništva,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tehnološka zaostalost i visok stepen tehnološkog otpisa</li> <li>• visok procenat nezaposlenosti</li> <li>• nizak stepen angažovanih kapaciteta</li> <li>• manjak konkurencije u sektoru javnih usluga</li> </ul>
Šanse	Pretnje:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• restrukturisanje velikih sistema i transformacija vlasničke strukture</li> <li>• uvođenje novih tehnologija i standarda</li> <li>• razvoj KLASTERA sektora</li> <li>• blizina centara i EU, regionalno povezivanje</li> <li>• strukovni projekti NVO za razvoj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• odliv visokoškovanog kadra</li> <li>• nedostatak dugoročnih izvora finansiranja za lokalni razvoj</li> <li>• finansijska centralizacija</li> <li>• nedostatak Zakona koji garantuju stabilnost za investitora</li> <li>• nepovoljni kreditni aranžmani</li> <li>• ne definisanost lokalne imovine</li> </ul>

### 3.7.5.5 Turizam

Osnovne karakteristike turističkog prometa u opštini Zrenjanin su:

- nizak nivo turističkog prometa izražen u apsolutnom i relativnom iznosu (u 2002. godini registrovan je 20.251 posetilac i 51.430 njihovih noćenja što je činilo 7,2% odnosno 7,1% u ukupnom turističkom prometu AP Vojvodine);
- prevladavanje poslovnih razloga kao osnovnog motiva dolaska posetilaca;
- rast broja đačkih ekskurzija;
- uslovljenost inostranog turističkog prometa mogućnošću plasmana ponude lovnog turizma;
- domaći turizam daje osnovno obeležje turističkom prometu (njegovo učešće u strukturi ukupnog turističkog prometa kreće se između 85% i 90% što, približno, odgovara i strukturi turističkog prometa na nivou Pokrajine);
- mala prosečna dužina boravka posetilaca (koja je od 2000. godine u porastu i u 2002. godini iznosi 2,5 dana);
- nizak nivo korišćenja smeštajnih kapaciteta (oko 30%);
- mala turistička potrošnja, koja se gotovo u potpunosti realizuje u ugostiteljstvu.

### 3.7.5.6 Pogodnost za uspostavljanje klastera

Struktura preduzeća i preduzetničkih radnji u opštini Zrenjanin, u skladu sa ekonomskim kretanjima u poslednjih 10-15 godina, ukazuje na manju zainteresovanost

prema proizvodnim delatnostima. Na veću orijentisanost ka trgovini i uslužnim delatnostima, ukazuje učešće pomenutih delatnosti u ukupnom broju registrovanih preduzeća i preduzetničkih radnji. U oba slučaja, najveći broj privrednih subjekata posluje u oblasti trgovine.

Od ukupno 779 pravnih lica aktivnih tokom 2002. godine, 714 su mala pravna lica, 49 srednja i 16 velika. U 2002. godini MSP u privredi opštine učestvovala su sa 98,0%, u privredi Pokrajine sa 98,80% i u privredi Republike 98,81%.

U periodu 2002-2006. godina učešće malih preduzeća u privredi opštine imalo je rastući trend:

Posmatrano po obliku vlasništva, najveći broj ( 596 ) ili 76,5% aktivnih preduzeća u 2002. godini bila su privatna preduzeća.

### 3.7.6 Opština Pančevo

Opština Pančevo je privredno i kulturno središte južnog Banata. Zahvata prostor površine 755 km<sup>2</sup> između područja grada Beograda i opština Kovin, Alibunar, Kovačica i Opovo, sa južnom granicom na Dunavu (prema beogradskoj opštini Grocka). Geografska pozicija je dosta povoljna ukoliko se uzme u obzir da je Pančevo udaljeno samo 17 km od Beograda. Osim toga kroz Pančevo protiču dva značajna rečna pravca Dunava i Tamiša. Pančevo preseca nekoliko glavnih putnih pravaca (Beograd- Zrenjanin, Beograd-Vršac, Pančevo-Kovin) i dva značajna železnička pravca (Beograd-Kikinda i Beograd-Bukurešt.

Pančevo leži na levoj obali reke Tamiša, četiri i po kilometara od ušća u Dunav i ima blizu 130.000 stanovnika. Opština je jak industrijski, posebno petrohemijski centar (azotara, rafinerija nafte, industrija plastičnih masa, kozmetičkih preparata, itd.). Pored ove razvijene su i industrija aviona, stakla, sijalica i piva.

Konfiguracija terena, zajedno sa veličinom teritorije, karakteristikama reljefa, brojem i teritorijalnim rasporedom stanovnika, kao i drugim prirodnim odlikama, uticali su da se u opštini Pančevo formira mreža od 10 naselja koja predstavlja racionalnu organizaciju i skladan unutrašnji razvoj prostora. Prema ovom pokazatelju, opština Pančevo ima sve karakteristike vojvođanskih opština: manji broj naselja, relativno povoljan teritorijalni raspored i visok stepen urbanizacije (72,6% u odnosu na prosek Republike od 56,4%). Broj i struktura naselja uticali su da stanovništvo prema urbano-ruralnoj strukturi čini 60,6% gradskog i 39,4% seoskog stanovništva. Spisak naselja koji pripadaju opštini Pančevo, broj stanovnika koji u njima živi.

Naselja koji pripadaju opštini Pančevo su: Starčevo, Omoljica, Ivanovo, Banatski Brestovac, Glogonj, Jabuka, Kačarevo, Banatsko, Novo Selo, Dolovo.

#### 3.7.6.1 Ljudski resursi

Opština Pančevo obuhvata prostor od 755 km<sup>2</sup> (učešće u ukupnoj površini Srbije je 0,9%), na kome živi 127.162 stanovnika (u ukupnoj populaciji Srbije učestvuje sa 1,7%) ili 168 stanovnika na km<sup>2</sup>, što je skoro dva puta iznad republičkog proseka. U poslednje tri decenije prisutan je blagi trend povećanja gustine naseljenosti (1971. godine 147, 1981. godine 164, a 2002. godine 168 stanovnika na km<sup>2</sup>).

Kretanje stanovništva na području opštine Pančevo, pored apsolutnog povećanja stanovništva, karakterišu dve osnovne determinante:

- (a) mehanički priliv i
- (b) negativni prirodni priraštaj.

#### 3.7.6.2 Infrastruktura

Kada se razmatra oblast infrastrukture (saobraćajne, privredne i komunalne) u opštini Pančevo polazno stanovište je da je u pitanju razvijena oblast sa velikim potencijalima za dalji razvoj..

#### 3.7.6.3 Privreda

Opština Pančevo pripada krugu najrazvijenijih područja u Srbiji sa gotovo dvostruko većim nivoom dohotka po stanovniku od prosečnog u Republici, visokim stepenom zaposlenosti radno-sposobnog stanovništva, razućenom privrednom strukturom, sa visokim učešćem propulzivnih sektora industrije, izgrađenom privrednom, socijalnom i komunalnom infrastrukturom. Izuzetno povoljan geografski položaj, blizina Beograda i razvijen saobraćaj pružaju osnov za znatno dinamičniji, strukturno i prostorno skladniji razvoj opštine. Postoji veliki prostor za brže strukturno prilagođavanje i razmah privatnog sektora.

Ostvarena makroekonomska stabilizacija, reforma ekonomske politike i poboljšanje uslova privređivanja omogućili su da opština Pančevo u 2003. godini ostvari 2,5 puta veći

DP po stanovniku u odnosu na republički prosek i time se približi vrednosti DP ostvarenog 1990. godine. Takođe, od 2000. godine konstantno je beležen rast ND po stanovniku, pa je 2003. godine opština ostvarila 2,7 puta veći ND per capita u odnosu na republički prosek.

Razvijena prerađivačka industrija obezbedila je opštini Pančevo da bude motorna snaga u stvaranju ND okruga (68 %) i zapošljavanju u okrugu (52,4%). Međutim, privreda u transformaciji generiše i negativnu pojavu - veliku nezaposlenost (42,1% okruga).

Privredna aktivnost opštine Pančevo odvija se u 14 sektora, ali najveći uticaj na privredna kretanja imaju preduzeća iz prerađivačkog sektora (224) i trgovine (631), koja zapošljavaju 61% ukupno zaposlenih, raspoložu sa 53,4% kapitala i 69,5% stalne imovine. Ova dva sektora u 2004. godini su ostvarila finansijski saldo koji iznosi 75,8% ukupnog prihoda, 52,3% dobiti i 92,2% gubitka privrede opštine. Pored dominantno zastupljene prerađivačke industrije i trgovine, prisutna je u manjoj meri poljoprivredna proizvodnja, zatim saobraćajne usluge, građevinarstvo, trgovina i druge uslužne delatnosti. Realna vrednost narodnog dohotka ostvarenog u opštini Pančevo u 2003. godini dostigla je preko 80% vrednosti dohotka iz 1990. godine.

#### 3.7.6.4 Poljoprivreda

Generalno, poljoprivreda je jedna od pratećih sektora u opštini Pančevo. Naime, između dva popisna perioda, učešće poljoprivredne u ukupnoj populaciji se smanjilo (sa 7,3% na 5%), kao i udeo aktivnog poljoprivrednog u ukupnom stanovništvu (sa 3,4% na 2,8%). Ekonomski posmatrano, poljoprivreda je u 2003. u odnosu na 1990. godinu smanjila učešće u stvaranju dohotka (sa 11,8% na 8%), kao i broj zaposlenih u ovom sektoru u odnosu na ukupnu zaposlenost u privredi opštine (sa 8,5% na 5,6%)

Komparacija opštine Pančevo po svim navedenim indikatorima sa Srbijom, ukazuje da su vrednosti znatno ispod republičkog proseka, osim kada je u pitanju zaposlenost u poljoprivredi u odnosu na ukupnu zaposlenost gde opština ima veća učešća za 2-3 indeksna poena.

Delatnosti iz oblasti sektora poljoprivrede koje su najzastupljenije u opštini su: gajenje žita i drugih useva, gajenje povrća, bilja (ukupno 35 preduzeća), zatim preduzeća koja se bave uzgojem goveda, svinja i živine kao i mešovito farmerstvo (9 preduzeća), dok su ostala preduzeća iz delatnosti uzgoja šuma, uređenje parkova i ostale poljoprivredne usluge.

#### 3.7.6.5 Turizam

Ključni trendovi kretanja turističkog prometa opštine Pančevo su:

- pad posete domaćih turista i pozitivna kretanja posete stranih turista;
- turistički tokovi u velikoj meri zavise od posete domaćih turista;
- broj noćenja turista iznosi svega 50% noćenja ostvarenog 1990. godine;
- nedovoljna vanpansionska potrošnja;
- prosečno zadržavanje turista je opalo;
- u dužem vremenskom periodu u ukupnom turističkom prometu Južno-bačkog okruga opština Pančevo participira sa prosečnih 37%.

Tabela 26: Opšta SWOT analiza za opštinu Pančevo

SNAGE	SLABOSTI
<b>Prirodni resursi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Povoljan geografski i saobraćajni položaj</li> <li>• Povoljni mikroklimatski uslovi</li> <li>• Raznolikost prirodnih lokaliteta i bogatstvo biljnog i životinjskog sveta</li> </ul>	<b>Prirodni resursi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Značajna zagađenost vode, vazduha i zemlje</li> <li>• Neadekvatan sastav zemljišta za voćarstvo i vinogradarstvo</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velike površine visokokvalitetnog obradivog zemljišta</li> </ul> <p><b>Privredni resursi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversifikovana privredna struktura</li> <li>• Snažne poslovne veze između lokalnih preduzeća</li> <li>• Visoke zarade u privredi u odnosu na republički prosek</li> <li>• Jaka institucionalna podrška za razvoj KLASTERI sektora</li> </ul> <p><b>Ljudski resursi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitetni kadrovi u poljoprivrednim institutima</li> <li>• Razvijen nevladin sektor</li> <li>• Relativno obrazovan kadar u okviru značajnih lokalnih institucija</li> </ul>	<p><b>Privredni resursi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zastareli proizvodni kapaciteti</li> <li>• Mali stepen iskorišćenosti instalisanih kapaciteta</li> <li>• Značajan deo uništenih kapaciteta</li> <li>• Visoka nezaposlenost</li> <li>• Loša praksa korporativnog upravljanja</li> <li>• Relativno loša situacija u okviru javnih komunalnih preduzeća</li> <li>• Neadekvatni smeštajni kapaciteti i loša promocija turizma</li> <li>• Usitnjenost poljoprivrednih poseda, nestandardizovanost poljoprivrednih proizvoda i neorganizovana trgovina poljoprivrednim proizvodima</li> <li>• Loša struktura preduzeća u okviru KLASTERI sektora</li> </ul> <p><b>Ljudski resursi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nizak nivo obrazovanja potencijalnih preduzetnika</li> <li>• Zastarelost znanja u oblasti poljoprivredne proizvodnje</li> <li>• Neadekvatna komunikacija između lokalne uprave i predstavnika komunalnih preduzeća</li> <li>• Neorganizovanost sitnih preduzetnika i poljoprivrednika</li> </ul>
<p>ŠANSE</p>	<p>PRETNJE</p>
<p><b>Prirodni resursi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blizina Beograda</li> <li>• Blizina Dunava</li> <li>• Adekvatnije korišćenje raspoloživog vodenog potencijala za navodnjavanje</li> <li>• Upravljanje otpadom na bazi 3R koncepta</li> </ul> <p><b>Privredni resursi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osavremenjivanje tehnologije</li> <li>• Revitalizacija postojećih privrednih sistema</li> <li>• Ubrzanje procesa privatizacije i restrukturiranja</li> <li>• Intenzivniji razvoj poljoprivrede i turizma paralelno sa rešavanjem ekoloških problema</li> <li>• Povratak na izgubljena tržišta</li> <li>• Blizina Beograda kao značajnog tržišta</li> </ul>	<p><b>Prirodni resursi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zanemarivanje koncepta održivog razvoja</li> <li>• Velika koncentracija industrijskih postrojenja u blizini naseljenih područja</li> <li>• Negativni dugoročni efekti havarijskog otpada</li> <li>• Neadekvatan sistem monitoringa zagađenja</li> </ul> <p><b>Privredni resursi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spor proces privatizacije i restrukturiranja državnih i društvenih preduzeća</li> <li>• Značajno tehnološko zaostajanje</li> <li>• Velika zavisnost od uvoza sirovina</li> <li>• Tretiranje poljoprivrede kao dopunskog zanimanja</li> <li>• Previsoke cene građevinskog zemljišta i drugih dažbina za osnivanje novih KLASTERI</li> </ul>



<p><b>Ljudski resursi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udruživanje poljoprivrednih proizvođača u klastere i druge forme partnerstava</li> <li>• Savetodavna služba za pomoć preduzetnicima i poljoprivrednicima</li> <li>• Obuka preduzetnika i poljoprivrednika</li> <li>• Dalje unapređenje rada interne lokalne uprave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loša asocijacija potrošača prehrambenih na zagađenost životne sredine</li> </ul> <p><b>Ljudski resursi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Viškovi radne snage u društvenim i državnim preduzećima</li> <li>• Nedostatak stručnih kadrova u turizmu</li> <li>• Starenje poljoprivrednog stanovništva</li> <li>• Ugroženo zdravlje stanovništva</li> </ul>
--	---

### 3.7.6.6 Pogodnost za uspostavljanje klastera

Razvoj MSP i preduzetništva u proteklom periodu zahtevao je izgradnju institucionalne osnove i uklanjanje administrativnih barijera u cilju uspešnog poslovanja malih i srednjih preduzeća i stvaranja konkurentne tržišne privrede.

U 2005. godini u opštini Pančevo bilo je aktivno 1.180 MSP (99,2% u ukupnom broju preduzeća) sa ukupno 13.177 zaposlenih (ili 66,5% od ukupnog broja zaposlenih). Upoređujući ova dva pokazatelja sa kretanjima na nivou Republike, zaključuje se da opština Pančevo ima sve karakteristike tranzicione privrede koju karakteriše dominacija malih i srednjih preduzeća u privatnom vlasništvu.

U odnosu na 1990. godinu broj malih preduzeća se povećao za 6,5 puta, dok je broj srednjih preduzeća povećan za 11,9%. Od toga, u sferi privatne svojine, KLASTERI su povećala svoje učešće u ukupnoj ekonomiji opštine za više od 7 puta.

MSP Pančeva raspolažu sa 34,9% stalne imovine, ostvaruju 43,5% ukupnog prihoda, 78,1% dobiti, 19,7% gubitka i 11,3% kumuliranog gubitka opštine. Posmatrano po oblastima, najveći broj preduzeća registrovano je u trgovini (38,3%), saobraćaju (20,2%) i prerađivačkoj industriji (13,8%). Od ukupno 5.400 radnji na teritoriji opštine (45,6% od ukupnog broja registrovanih radnji u Južno-banatskom okrugu) sredinom 2004. godine, 4.300 radnji je u samom gradu (80,2%). Kako gradsko stanovništvo učestvuje u ukupnom sa 60,6%, jasno je da je koncentracija radnji prema broju stanovnika veća u gradu.

#### Osnovni problemi:

- Prvo, nepostojanje nezavisnog ekonomsko-savetodavnog tela u opštini Pančevo koje bi davalo smernice potencijalnim preduzetnicima šta raditi (koji poslovi nisu dovoljno pokriveni u opštini, odnosno koji poslovi su previše zastupljeni) i otpuštenim radnicima kako najbolje da investiraju svoje otpremnine (umesto da ih jednokratno potroše);
- Drugi značajan problem je nepostojanje jedinstvene baze podataka o tome čime se bave preduzetničke firme, kakve su kvalifikacije pojedinačnih preduzetnika i koji profil radnika im je neophodan u datom trenutku; čak i kada baza bude formirana do izražaja će doći problem informatičke nepismenosti većine preduzetnika;
- Treće, problem preduzetnika je nedovoljan nivo znanja iz oblasti istraživanja tržišta i izrade biznis planova; često se dešava da proizvode ono što znaju da rade, a ne ono što konkretno tržište u datom momentu traži;
- Četvrto, veliki problem je i u tome što preduzetnici ne poseduju dovoljan nivo menadžerskih znanja; to neznanje naročito dolazi do izražaja pri rastu malog preduzeća kada postaje sve teže držati veliku količinu informacija u glavi i upravljati preduzećem bez delegiranja odgovornosti na druge;
- Peto, problem registracije vlasništva i legalizacije još uvek nije završen;

- Šesto, previsoke cene građevinskog zemljišta i priključenja na komunalnu infrastrukturu destimulišu otvaranje novih preduzeća;
- Sedmo, izvori finansiranja su još uvek relativno skupi ukoliko se isključe dosta povoljne kreditne linije međunarodnih finansijskih institucija.

### **3.7.7 Opština Inđija**

Inđija se nalazi u jugozapadnom delu Srema, spada u veća naselja Srema (veća naselja od Inđije su Sremska Mitrovica i Ruma). Površina grada iznosi 385 km<sup>2</sup>, broj naselja 11. Teritoriju Opštine čine područja naseljenih mesta, i to: Beška, Inđija, Krčedin, Ljukovo, Jarkovci, Maradik, Novi Karlovci, Novi Slankamen, Slankamenački vinogradi, Stari Slankamen i Čortanovci.

Grad i opština Inđija imaju izrazito povoljan geografski položaj. Grad se nalazi u jugoistočnom Sremu, na jugoistočnim obroncima Fruške Gore koji se završavaju visom Koševac kod Starog Slankamena. Veći deo teritorije opštine i grad Inđija se nalazi na tzv. Fruškogorskoj lesnoj terasi sa povoljnim strujanjem vazduha, niskim nivoom podzemnih voda i povoljnim zemljištem za poljoprivredu i izgradnju. Pored opštine Inđija protiče reka Dunav u dužini od 42 km, a neposredno naspram Starog Slankamena nalazi se i ušće reke Tise i Dunav.

Inđija ima izuzetan geografsko-saobraćajni položaj (blizina Beograda 42 km, Novog Sada 35 km, Aerodroma "Beograd" 35 km, neposredna blizina glavnih saobraćajnih pravaca u zemlji auto-put E-75: Beograd-Novi Sad, auto-put E-70: Beograd-Zagreb, magistralni put M22/1, regionalni put R109: Ruma- Stari Slankamen, železničkih pruga Beograd–Inđija–Novi Sad–Subotica–Budimpešta i Beograd–Inđija– Zagreb–Ljubljana, blizina reke Dunav) što postavlja Inđiju u sam vrh ponude u Srbiji u smislu potencijala i atraktivnosti za investiranje.

Opština Inđija ima povoljan saobraćajni položaj. Nalazi se na putu i pruži Beograd - Zagreb i Sofija- Beograd-Subotica-Budimpešta, a dalje ovi putni pravci vode prema gradovima širom Evrope.

Na mostu kod Beške ukrštaju se dva najznačajnija Evropska koridora, koridor 10 (auto put E-75) i koridor 7 (reka Dunav) na prekrasnoj lokaciji koja nudi veliku mogućnost. Aerodrom Beograd je od Inđije udaljen 25 Km.

Postoje idealni uslovi za razvoj drumskog i železničkog saobraćaja. Drumskom vezom Inđija je povezana sa dva puta prema Novom Sadu i Beogradu (starim asfaltnim putem i auto-putem Novi Sad- Beograd to je međunarodni put E-75, koridor 10). Preko Opštine postoji i drumska veza koja povezuje Dunav i Savu, odnosno poprečni sremski put. Teritorija opštine Inđija nalazi se između dva veća gravitaciona politička centra - Novog Sada i Beograda. Uticaj Beograda je ojačao nakon izgradnje modernog auto-puta Novi Sad – Beograd u severoistočnom delu Opštine.

#### **3.7.7.1 Ljudski resursi**

Kao naseljeno mesto pominje se i 1702. i 1713. godine. Početkom XIX veka počinju se doseljavati Česi i Nemci, a krajem veka i Mađari. Pred II svetski rat u Inđiji od ukupno 7800 stanovnika, 5900 je činilo nemačko stanovništvo.

Grad je bio u to vreme jedan od najrazvijenijih naselja u Vojvodini, kao i kulturni i duhovni centar Nemaca u sremskom regionu. Posle 1944. godine, migracije su se intezivirale i iako je danas 75% stanovništva sastavljeno od Srba, Inđija je zadržala svoj stari kosmopolitski duh i međuetničku toleranciju.

Tabela 27: Populaciona struktura (broj stanovnika)

	Stanovništvo, ukupno			
	1971	1981	1991	2002
REPUBLIKA SRBIJA	8446591	9313676	7581437	7498001
Vojvodina	5250365	5694464	5611242	5466009
Indija	40530	44151	42849	49609

U Indiji postoji devet osnovnih škola i tri srednje škole. Osnovnu školu je u toku 2004. godine pohađalo 4429 učenika, a u toku 2005 godine 4204 učenika, što predstavlja smanjenje od 225 učenika, odnosno šest odeljenja godišnje. Slična situacija je i u srednjim školama gde je 2004. godine bilo upisano 1854 učenika a godinu dana kasnije 1802 učenika.

U Indiji postoji dva privatna univerziteta (Američki i Megatrend), neposredna blizina dva najveća univerzitetska centra - Beograda i Novog Sada, dovoljan broj kvalitetnih prosvetnih radnika i dobar imidž, koje škole imaju u opštini, problem nedostatka adekvatnog obrazovanja je izražen.

Tabela 28: Broj zaposlenih radnika na teritoriji opštine indija

Zaposleni u ustanovama	1137
Zaposleni u javnom preduzeću	1396
Zaposleni u opštinskoj upravi	158
Zaposleni u preduzećima	6000
Zaposleni u zanatskim radnjama i str	1173
Vlasnici zanatskih radnji i str	2700
Individualni poljoprivredni proizvođači	1075
Ukupno zaposlenih	13639

### 3.7.7.2 Privreda

U prvoj polovini XX veka Indija je postala tradicionalna trgovačka destinacija i mesto uspešnih trgovačkih kompanija. 1960 godine su bile poznate po brzom razvoju malih i srednjih preduzeća.

Tabela 29: Struktura izvoza prema destinaciji

Zemlje centralne i istočne Evrope	1197024
Evropska Unija	8713568
SAD i Kanada	
Bivše Jugoslovenske Republike	2864864
Ostalo	26022
Total	12801478

Tabela 30: Struktura direktnih stranih investicija

Naziv države	2005-2006
Srbija (Gas-teh)	2 mil. evra
Srbija (Todorović)	300 000evra
Srbija (Guma-profil)	800 000evra
Srbija (Rick - eis)	5 mil. evra
Srbija (Invej-prehrambena	50 mil. evra

industrija)	
Srbija (Fast)	65 mil. evra
Italija (Farmina)	6 mil. evra
Italija (Italijanska industrijska zona)	100 mil. evra
Slovenija (Merkator)	6 mil. evra
Slovenija (Remax)	500 000 evra
Nemačka (Esca-foods)	1,5 mil. evra
Nemačka (Kern)	5 mil. evra
Nemačka (Henkel)	5 mil. evra
Švajcarska (Tišju)	1 mil. evra
Austrija (OMV)	20 mil. evra
Slovenija (Terma-Olimia) –pred realizacijom	50 mil. evra
Bugarska (Mon-Bat) –pred realizacijom	5 mil. evra
Austrija (vetrenjače) –pred realizacijom	2 mil. evra
Total	325 mil. evra

### 3.7.7.3 Turizam

Problemi u turizmu su mnogi, kao što je neorganizovanost, neiskorišćenost lovnog turizma nedostatka kapaciteta za smeštaj, loša rečna saobraćajna povezanost sa Beogradom i Novim Sadom, kao i loša promocija turističkih kapaciteta (nedostatak turističkog informativnog biroa, nedostatak reklamnog materijala).

Tabela 31: Turistički resursi

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Opština	903	887	834	1009	1259	1400
Okrug	41.381	23.672	24.046	22.231	31.230	

### 3.7.7.4 Pogodnost za uspostavljanje klastera

Indija je opština sa velikim brojem MSP i dugom tradicijom preduzetništva. Međutim, poslednjih godina trend otvaranja novih preduzeća je u padu.

Tabela 32 Mala, srednja i velika preduzeća

Mala preduzeća	330
Srednja preduzeća	12
Velika preduzeća	5
UKUPNO	347

Tabela 33: Otvorene i zatvorene radnje u 2005god

Otvorene ukupno 364				Zatvorene ukupno 225			
SZR	SUR	STR	Prevo z	SZR	SUR	STR	Prevo z
187	71	100	6	120	27	67	11

Tabela 34 Broj radnji prema sektorima delatnosti, stanje 2006.god

Poljoprivreda, lov i šumarstvo	3
Ribarstvo	1
Vađenje ruda i kamena	/
Prerađivačka industrija	684
Proizvodnja i snadbevanje el.energijom, gasom i vodom	/
Građevinarstvo	179
Trgovina na malo i veliko, opravka motornih vozila	548
Hoteli i restorani	179
Saobraćaj, skladištenje i veze	113
Finansijsko posredovanje	3
Aktivnosti vezane za nekretnine, iznajmljivanje	96
Državna uprava i odbrana, obavezno socijalno osiguranje	/
Obrazovanje	4
Zdravstveni i socijalni rad	18
Ostale komunalne, društvene i lične uslužne aktivnosti	77
UKUPNO	1905

I pored velikog broja MSP i velikog broja registrovanih poljoprivrednih gazdinstava, niska je produktivnost male privrede. Nedostaje povezanost privrednika između sebe što ih čini manje konkurentnim. Nekonkurentnost proizvoda je između ostalog, izazvana i skupom proizvodnjom usled korišćenja zastarelih tehnologija.

Nedostatak standarda (ISO, HACCP, GAP) smanjuje izvozne kapacite poljoprivrednih proizvoda, naročito voćarskih proizvoda kojima pored toga nedostaje i bolja organizovanost prodaje. Takođe, postoji i loša izvozna promocija proizvoda malih i srednjih preduzeća.

Takođe, kao problem se javlja zaostala tehnologija, skupi krediti i nepostojanje domaćih poslovnih banaka, koje bi pratile firme i podsticale ih u poslovnom razvoju.

Opština je do sada pokazala veliko interesovanje da pomogne postojećim kompanijama stimulišući njihov dalji razvoj kroz subvencionisanje kamata za firme, koje planiraju da uvećaju broj zaposlenih, jačanjem promotivnih aktivnosti, učešćima na međunarodnim sajmovima trgovine, promovišući lokalne preduzetnike i umesto njih, praveći kontakte sa stranim firmama.

Jedan od velikih neiskorišćenih resursa je turizam, koji bi znatno unapredio rad postojećim MSP i otvorio mogućnost za otvaranje novih. Uz kapacitete, kao sto su 42 km Dunava, obronci Fruške Gore, Nacionalni park, dobar slanitet vode na izvoristu u Slankamenu, lesne zaravni u Starom Slankamenu stare 8000 godina i dr.

Tabela 35: SWOT analiza - Indija

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geografski položaj</li> <li>• Dobro razvijana putna infrastruktura</li> <li>• Pogodne lokacije za izgradnju</li> <li>• Pristupačne cene za ulaganje</li> <li>• Prepoznatljiv imidž</li> <li>• Slobodna radna snaga</li> <li>• Prirodni resursi (kvalitetno zemljište,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neadekvatno kvalifikovana radna snaga</li> <li>• Starosna dob radne snage</li> <li>• Konkurencija</li> <li>• Vodosnabdevanje</li> <li>• Telefonske mreže</li> <li>• Kanalizacija</li> <li>• Neuređena deponija – nije po standardima</li> </ul>

<p>termalne vode, jezera, Fruška Gora, 42 km Dunava, nacionalni park, dobar salanitet vode u Slankamenu)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencijalna velika tržišta (blizina BGD i NS)</li> <li>• Tradicija male privrede</li> <li>• Uređene industrijske zone</li> <li>• Dobra opštinska administracija</li> <li>• Urađen generalni urbanistički plan</li> <li>• Energetski resursi</li> <li>• Veliki broj KLASTERa i tradicija preduzetništva</li> <li>• Volja opštine da pomogne KLASTERu (subvencionisanje kamata)</li> <li>• Poboljšana opštinska logistika</li> <li>• Mlad i obučen kadar u bolnici</li> <li>• Opremanje industrijske zone za izmeštanje proizvodnje lokalnih KLASTERa</li> <li>• Veliki broj registrovanih poljoprivrednih gazdinstava</li> <li>• Lesne zaravni u Slankamenu</li> <li>• Dovoljan broj osnovnih 9 i srednjih 3 skola</li> <li>• Dva privatna univerziteta (američki i megatrend)</li> <li>• Dovoljan broj prosvetnih radnika</li> <li>• Dobar imidž škola</li> <li>• Stipendiranje deficitarnih zanimanja</li> <li>• Stipendiranje talentovanih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedostatak iskustva u komunikaciji sa investitorima</li> <li>• Loša infrastruktura, loši putevi (stari slankamen, novi slankamen, put ka NS, regionalni i magistralni put)</li> <li>• Poreska politika – visoki samodoprinos</li> <li>• Rad na crno, siva ekonomija</li> <li>• Energetska neiskorišćenost</li> <li>• Nedovoljna komunikacija privrednika i opštine</li> <li>• Nema povezanosti privrednika između sebe</li> <li>• Zaostala tehnologija</li> <li>• Nepostojanje domaće poslovne banke koja prati firme u poslovnom razvoju</li> <li>• Niska produktivnost privrede</li> <li>• Nekonkurentnost proizvoda (skupa proizvodnja zbog stare tehnologije)</li> <li>• Nepovoljno tržište, bankarske poslove rade fondovi (nacionalna investiciona banka ne postoji)</li> <li>• Nedostatak informacija, inertnost</li> <li>• Loša analiza neuspelog poslovanja</li> <li>• Loša rečna saobraćajna veza (BGD, NS)</li> <li>• Loša promocija turističkih kapaciteta (reklamni materijal.....)</li> <li>• Slaba organizovanost prodaje voćarskih proizvoda</li> <li>• Obrazovanje koje ne prati potrebe privrede</li> <li>• Nedostatak praktičnog znanja i adekvatnog teorijskog</li> <li>• Nedovoljno prostora za škole</li> <li>• Loša opremljenost škola</li> <li>• Nedostatak zainteresovanosti za proizvodne delatnosti, zanate</li> <li>• Loša politika strukovnog obrazovanja</li> <li>• Nedostatak radne snage u prehrambenoj industriji</li> <li>• Visok broj nekvalifikovane radne snage</li> <li>• Mali broj visoko obrazovanih</li> <li>• Visok procenat nezaposlenih žena i starijih osoba</li> </ul>
<p><b>ŠANSE</b></p>	<p><b>PRETNJE</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politička stabilnost</li> <li>• Proces približavanja EU</li> <li>• Dobri odnosi sa vladom Republike, Pokrajinom (VIP),</li> <li>• Saradnja sa SIEPA, sa Privrednim komorama</li> <li>• Donošenje zakona koji utiču na razvoj (zakon o planiranju i izgradnji, zakon o putevima, zakon o povraćaju imovine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Politička nestabilnost</li> <li>• Usporavanje procesa reformi</li> <li>• Nacionalni prirodni priraštaj</li> <li>• Mehaničke migracije stanovništva</li> <li>• Niska obrazovna stuktura</li> <li>• Neiskorišćavanje prirodnih resursa</li> <li>• Obrazovni sistem</li> <li>• Niska kupovna moć</li> <li>• Inflacija</li> </ul>

<p>opštinama, zakon o poljoprivrednom zemljištu)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Usklađivanje sa Pokrajinskim strateškim planom</li> <li>• Usaglašavanje sa Republičkom Strategijom</li> <li>• Bolje iskorišćenje koridora 10 i koridora 7 (Dunav)</li> <li>• Turistički potencijali</li> <li>• Uticaj velikih gradova (BG i NS)</li> <li>• Blizina aerodroma Beograd</li> <li>• Nacionalna poreska politika</li> <li>• Pristupanje EU</li> <li>• Bolja saradnja sa susednim državama</li> <li>• Carine i trgovinski sporazumi sa susednim zemljama</li> <li>• Trgovinski sporazum sa Rusijom</li> <li>• Pristupanje Svetskoj trgovinskoj organizaciji</li> <li>• Pristupanje partnerstvu za mir</li> <li>• Mogućnost stvaranja slobodne trgovinske zone</li> </ul> <p>Jugoistočne Evrope</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Olakšavanje viznog režima – bela lista</li> <li>• Povoljan geografski položaj Srbije na karti Evrope</li> <li>• Kreditna podrška, jačanje fondova za razvoj</li> <li>• Izvozna promocija malih i srednjih preduzeća</li> <li>• Obezbeđivanje zemljišta</li> <li>• Subvencioniranje kamatnih stopa</li> <li>• Menjanje strukture fondova za razvoj na način kako sada funkcionišu</li> <li>• Finansijska i edukativna podrška za start up</li> <li>• Adekvatno edukovana radna snaga</li> <li>• Klastersko udruživanje</li> <li>• Korišćenje i primena visokih tehnologija</li> <li>• Opremanje industrijskih zona</li> <li>• Opšta komunalna infrastruktura</li> <li>• Energetski kapaciteti</li> <li>• Blizina autoputeva</li> <li>• Usaglašavanje sistema obrazovanja sa zahtevima privrede</li> <li>• Uspostavljanje edukativnog centra</li> <li>• Usklađivanje sa sistemom obrazovanja EU bolonjska konvencija</li> <li>• Najniža stopa poreza na dobit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transportni sistem javnog saobraćaja (železnički i drumski) – infrastruktura, organizacija i bezbednost</li> <li>• Nedostatak državne strategije za bezbednost saobraćaja</li> <li>• Problem imovine na državnom nivou</li> <li>• Starenje</li> <li>• Uticaj velikih gradova (BG i NS)</li> <li>• Nizak kreditni rejting države</li> <li>• Nacionalna poreska politika</li> <li>• Nezaposlenost žena, mladih</li> <li>• Nizak životni standard</li> <li>• Odlazak mladih – migracije</li> <li>• Društveno socijalna klima i loša organizovanost i saradnja sa susednim opštinama</li> <li>• Legalizacija</li> <li>• Trajanje postratnog perioda</li> <li>• Smanjen priliv stranih direktnih investicija</li> <li>• Postojeći vizni režim</li> <li>• Zakon o povraćaju imovine</li> <li>• Porezi i doprinosi za radnike</li> <li>• Zastarela tehnologija</li> <li>• ISO, HACCP, EURO</li> <li>• Nedovoljno edukovana radna snaga</li> <li>• Loša infrastruktura</li> <li>• Loši energetski kapaciteti</li> <li>• Neusaglašenost sistema obrazovanja sa zahtevima privrede</li> <li>• Nepostojanje adekvatnih ustanova za obrazovanje odraslih</li> <li>• Niska informatička pismenost</li> <li>• Nefleksibilan sistem obrazovanja</li> <li>• Centralizovan sistem obrazovanja</li> <li>• Nizak procenat aktivnog znanja stranih jezika</li> <li>• Nedostatak praktične nastave</li> <li>• Zemlja visokog rizika</li> <li>• Skupi krediti</li> <li>• Zakon o radu</li> </ul>
--	---

### 3.8 SWOT ANALIZA – AP VOJODINA

U poređenju sa drugima regijama u tranziciji, AP Vojvodina je mnogo kasnije počela reforme imajući u vidu poznate događaje devedesetih godina. Period od 2001. do 2006. godine karakteriše sprovođenje brojnih reformi, uspostavljanje makroekonomske stabilnosti i održivog i stabilnog privrednog razvoja, restrukturiranje velikih sistema, privatizacija preduzeća i početak pridruživanja EU, koji uključuje brojna zakonska prilagođavanja u svim oblastima privrede i društva. Osnovni ciljevi ekonomske politike bili su održavanje makroekonomske stabilnosti, uz istovremeno ostvarivanje visoke stope privrednog rasta (prosečna stopa rasta BDP u periodu od 2001. do 2005. godine bila je 5,2%). Proizvodna aktivnost, u periodu posle 2000. godine, odvijala se uz pozitivne procese ekonomske tranzicije i reforme poreskog sistema, tržišta rada i socijalnog sektora, kurs dinara je stabilizovan uz kontinuirani rast deviznih rezervi, izvršena je značajna deregulacija i liberalizacija cena i spoljno-trgovinskog poslovanja, regulisani su odnosi sa međunarodnim finansijskim institucijama. Ostvaren je značajan napredak u sprovođenju strukturnih reformi, posebno u oblasti privatizacije preduzeća i konsolidacije i privatizacije bankarskog sektora.

#### Dva indeksa merenja konkurentnosti:

##### 1. *Indeks globalne konkurentnosti* - 9 stubova konkurentnosti



##### 2. *Indeks poslovne konkurentnosti* – 2 podindeksa

- poslovanje i strategija preduzeća
- kvaliteta poslovnog okruženja



AP Vojvodina je suočena sa velikim razvojnim ograničenjima: nizak BDP po stanovniku u 2005. godini od oko 3500 USD; visok procenat siromašnih (10-20%); visoka stopa nezaposlenosti (20,8%); nizak nivo investicione aktivnosti; veoma nepovoljan položaj u pogledu međunarodne konkurentnosti (Srbija je na 87. mesto na svetskoj rang listi); naglašena spoljna makroekonomska neravnoteža (visok platni deficit); izrazite regionalne neravnomernosti (1:7 prema evropskim standardima).

## Izveštaj o globalnoj konkurentnosti 2006-2007. Indeks globalne konkurentnosti - rezultati

Prvih 10	NEU 8	KANDIDATKINJE	JI Europa
Švajcarska 1.	.....	.....	.....
Finska 2.	Estonija 25.	Hrvatska 51.	Makedonija 80.
Švedska 3.	Ceška 29.	Turska 59.	<b>Srbija 87.</b>
Danska 4.	Slovenija 33.	Rumunija 68.	BiH 89.
Singapur 5.	Latvija 36.	Bugarska 72.	Albanija 98.
SAD 6.	Slovacka 37.	.....	... Angola 125.
Japan 7.	Litva 40.		
Nemacka 8.	Madarska 41.		
Holandija 9.	Poljska 48.		
UK 10.	.....		
.....			

Slika 5. Globalna konkurentnost Srbije

Tabela 36: Indeks globalne konkurentnosti – uporedno stanje 2005 i 2006 godine

	Rang 2006 (125 zemalja)	Rang 2005 (117 zemalja)	Razlika
<b>Hrvatska</b>	<b>51.</b>	<b>64.</b>	<b>13</b>
<b>Turska</b>	<b>59.</b>	<b>71.</b>	<b>12</b>
<b>Rumunija</b>	<b>68.</b>	<b>67.</b>	<b>-1</b>
<b>Bugarska</b>	<b>72.</b>	<b>61.</b>	<b>-11</b>
<b>Makedonija</b>	<b>80.</b>	<b>75.</b>	<b>-5</b>
<b>SRB</b>	<b>87.</b>	<b>85.</b>	<b>-2</b>
<b>BiH</b>	<b>89.</b>	<b>88.</b>	<b>-1</b>
<b>Albanija</b>	<b>98.</b>	<b>100.</b>	<b>-2</b>

## Izveštaj o globalnoj konkurentnosti 2006-2007. Indeks poslovne konkurentnosti - rezultati

Prvih 10	NEU 8	Kandidatkinje	Jl Europe
SAD 1.	.....	.....	.....
Njemacka 2.	Estonija 24.	Turska 46.	<b>Srbija 86.</b>
Finska 3.	Ceška 32.	Hrvatska 56.	Makedonija 87.
Švajcarska 4.	Slovenija 36.	Rumunija 68.	BiH 96.
Danska 5.	Madarska 39.	Bugarska 83.	Albanija 119.
Holandija 6.	Slovacka 40.	.....	...
Švedska 7.	Litva 43.		Cad 121.
UK 8.	Latvija 47.		
Japan 9.	Poljska 53.		
Hong Kong 10.	.....		
.....			

Slika 6. Poslovna konkurentnost Srbije

Evropska banka za obnovu i razvoj (European Bank for Reconstruction and Development - u daljem tekstu: EBRD) je pomoću tranzicionih indikatora sumirala napredak u strukturnim i institucionalnim reformama u 2006. godini za 28 tranzicionih zemalja. Sa devet tranzicionih indikatora obuhvaćeno je šest glavnih reformskih oblasti: liberalizacija, privatizacija preduzeća, infrastruktura, finansijske institucije i zakonska regulativa. Svaki indikator meren je po standardima razvijenih tržišnih privreda i pokazuje sintetizovanu procenu napretka postignutog u nekoj određenoj oblasti, što se zasniva na različitim podacima, deskriptivnim informacijama i analizama. Poređenje prosečnog godišnjeg tranzicionog indeksa (neponderisana aritmetička sredina 9 indikatora) između tranzicionih ekonomija pokazuje da je u 2006. godini od Republike Srbije (indeks 2,7) bilo naprednije 20 država (raspon 2,9- 4), dok su samo Azerbejdžan, Belorusija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Tadžikistan, Turkmenistan i Uzbekistan imali lošije rezultate.

Indikator konkurencije EBRD pokazuje najnižu ocenu, što znači da nije postojala zakonska regulativa i definisana politika konkurencije u zemlji. Zakon o zaštiti konkurencije i Zakon o cenama usvojeni su u drugoj polovini 2005. godine. Zakonom o zaštiti konkurencije uređuje se zaštita konkurencije na tržištu radi obezbeđivanja ravnopravnosti učesnika, a u cilju podsticanja ekonomske efikasnosti, vladavine prava i stvaranja uslova za ubrzani privredni rast. Bankarski sektor je intenzivno obnavljan u proteklih šest godina ekonomske tranzicije. Konsolidacija domaćih banaka izvršena na početku tranzicionih procesa, omogućila je jačanje finansijske pozicije bankarskog sektora i poverenja u banke i poboljšanje bilansne strukture, odnosno poboljšanje adekvatnosti kapitala.

Tabela 37. Prikaza EBRD Indikatora po godinama

EBRD indikator	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Liberalizacija cena	2,3	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Sistem kursa i trgovinske	1,0	2,7	3,0	3,0	3,0	3,3	3,3
Privatizacija malih preduzeća	3,0	3,0	3,0	3,0	3,3	3,3	3,7
Privatizacija velikih preduzeća	1,0	1,0	2,0	2,3	2,3	2,7	2,7
Restrukturiranje preduzeća	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,3	2,3
Politika konkurencije	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,7
Reforma bankarskog sektora	1,0	1,0	2,3	2,3	2,3	2,7	2,7
Reforma nebankarskih institucija	1,0	1,0	1,7	2,0	2,0	2,0	2,0
Infrastrukturne reforme	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Srednja vrednost god. EBRD	1,6	1,9	2,3	2,4	2,5	2,6	2,7

Izvor: EBRD Transition Report 2006

Privreda AP Vojvodine, ima potencijal da napreduje u srednjeročnom periodu. Međutim, perspektiva zavisi prevashodno od političke stabilnosti i povoljnog poslovnog okruženja.

### **3.8.1 SWOT analiza**

Objedinjena SWOT analiza za AP Vojvodinu data je u nastavku u tabeli 38:

PREDNOSTI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saobraćajni sistem je dobro isplaniran s obzirom na predviđene mreže železničkih pruga, puteva za saobraćaj vozila i rečnog saobraćaja</li> <li>• Pristup razvoju velikih infrastrukturnih projekata,</li> <li>• Visoki nivo biološke raznolikosti na Fruškoj gori, ritovima i rečnim dolinama</li> <li>• Veliki broj dragocenih prirodnih područja koja su pogodna za zaštitu ili su već zaštićena</li> <li>• Kulturna baština i visoka raznolikost predela nudi mogućnosti za razvoj turizma</li> <li>• Velika područja obradivog zemljišta</li> <li>• Bogati izvori vode (termalne, površinske i podzemne)</li> <li>• Multikulturalnost i multijezičnost</li> <li>• Dobar sistem visokog obrazovanja</li> <li>• Bogatstvo materijalne i nematerijalne kulturne baštine</li> <li>• Dobri prirodni resursi za raznoliku poljoprivrednu proizvodnju</li> <li>• Dobro razvijena proizvodnja žitarica, voća, vina, meda, povrća,</li> <li>• Duga tradicija vinarstva i visok kvalitet vina</li> <li>• Dobro razvijena prehrambena industrija</li> <li>• Velika zastupljenost MSP i inicijativa za razvoj preduzetništva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neodgovarajuća saobraćajna povezanost s glavnim koridorima EU (lokalne i sekundarne saobraćajnice na ovom području su nedovoljno razvijene)</li> <li>• Železnički sistem ne zadovoljava EU norme</li> <li>• Intenzivna privreda i poljoprivreda (petrohemija u prvom redu) uzrokuje uništavanje biološke raznolikosti i zagađenje podzemnih voda</li> <li>• Nedovoljna komunalna infrastruktura</li> <li>• Nepostojanje uređenog sistema upravljanja i kontrole otpadnim vodama (uz rijeke) i upravljanja otpadom</li> <li>• Osetljivost izvora vode u području</li> <li>• Nedostatak komunikacije i saradnje među inicijativama za zaštitu prirode i okoline</li> <li>• Neadekvatna primena zakonodavstva u području zaštite okoline</li> <li>• Nizak nivo svesti o zaštiti okoline među stanovništvom</li> <li>• „Odliv mozgova“ u veće gradove iz regije ili u inostranstvo</li> <li>• Neusklađenost srednjeg i visokog obrazovanja s potrebama na tržištu radne snage</li> <li>• Akademski i poslovni svet nisu dovoljno povezani</li> <li>• Nedostatak inovativnosti i preduzetničkog duha</li> <li>• Visok procenat nezaposlenosti u ruralnim područjima kao jedan od najvećih društvenih problema</li> <li>• Teško zapošljavanje i visoka nezaposlenost među starijom ali i mlađom populacijom</li> <li>• Nedostatak istraživačko-razvojnih institucija</li> <li>• Nedostatak motivacije među nezaposlenima za kraće, neformalne treninge i programe zapošljavanja</li> <li>• Nedostatak znanja i prakse u programima prekogranične saradnje i finansijskih mehanizama za regionalni razvoj</li> <li>• Manjak preduzetničkog duha</li> <li>• Neodostatak inovacione tehnologije</li> <li>• Manjak komunikacije između različitih industrijskih sektora i unutar njih</li> <li>• Manjak međuregionalnih struktura za razvoj AP Vojvodine</li> <li>• Nedostatak prilika za finansiranje za male i srednje preduzetnike</li> <li>• Nizak nivo industrije orijentisane na izvoz u ovom području</li> <li>• Neodgovarajući okvir podrške malom i srednjem preduzetništvu, ali i velikim preduzećima</li> <li>• Manjak saradnje među lokalnim vlastima</li> <li>• Zastarela tehnologija u proizvodnji</li> <li>• Loša turistička infrastruktura</li> <li>• Manjak smeštajnih kapaciteta visokog standarda</li> </ul>
-----------	---	--

SLABOSTI

ŠANSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zajedničke inicijative za poboljšanje pravnog okvira za prekograničnu saradnju</li> <li>• Tradicionalna otvorenost Vojvodine prema susednim zemljama omogućuje nove dimenzije prekogranične saradnje</li> <li>• Zajednički razvoj i unapređenje fizičke (vodovodi, putovi, protok energije i sl.) i poslovne infrastrukture</li> <li>• Razvoj planova i infrastrukture za privlačenje investicija na nivou opština AP Vojvodine</li> <li>• Poboļšani razvoj osnovnog i srednjeg obrazovanja u budućnosti</li> <li>• Razvoj (strukovnih) trening programa prilagođenih potrebama tržišta radne snage</li> <li>• Primena mehanizama za povećanje interesa za trening i zapošljavanje</li> <li>• Podrška saradnji između istraživačko-razvojnog sektora i industrije</li> <li>• Razvoj jednakih šansi za žene i muškarce posebno u ruralnim područjima</li> <li>• Razmena iskustava i veština u regionalnom razvoju</li> <li>• Povećana privlačnost pograničnih područja kao životnog</li> <li>• Poboļšana prekogranična dostupnost zdravstvenih, socijalnih i obrazovnih ustanova i usluga</li> <li>• Poboļšan kapacitet za prekograničnu saradnju i regionalni razvoj unutar EU mehanizama financionisanja</li> <li>• Kulturna baština i visoka raznolikost predela nudi izuzetno veliku mogućnost za razvoj turizma</li> <li>• Razvoj održivog turizma (aktivnosti na otvorenom, lov, ribolov, odmor, krstarenje, i sl.)</li> <li>• Razvoj agro-turizma, eko-turizma, kulturnog turizma (održivog turizma)</li> <li>• Razvoj turističkih destinacija, <b>integrisanih</b> turističkih proizvoda</li> <li>• Integrisane akcije kako bi se izgradio regionalni identitet i kreirale turističke zone</li> <li>• Proizvodnja i promocija zdrave hrane i eko-proizvodnje</li> <li>• Zajednička poljoprivredna promocija</li> <li>• Diversifikacija poljoprivredne proizvodnje i stvaranje alternativnih izvora prihoda</li> <li>• Razvoj podrške u okolini da se premoste prepreke na koje nailaze individualni proizvođači (administracija, visoke investicije, promocija, i sl)</li> <li>• Razvoj zajedničkog poljoprivrednog programa, zajednički proizvodi/brendovi i zajednička promocija</li> <li>• Podsticanje ekološki i biološki zdravih proizvodnih tehnika</li> <li>• Zajednički razvoj obnovljivih izvora energije</li> <li>• Razvoj i usvajanje integriranog</li> </ul>	PRETNJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovoljno razvijeni saobraćajni sistemi i neispunjavanje standarda utičaće na smanjenje nivoa bezbednosti i mogućnost zaobilaznje koridora 10.</li> <li>• Nepostojanje adekvatne fizičke infrastrukture za podršku privredi smanjiće investiciono ulaganje u zemlju</li> <li>• Loši demografski trendovi (starenje stanovništva, opadanje broja stanovnika u perifernim regijama)</li> <li>• Rastuća cena radne snage nakon priključivanja EU može izazvati nedostatke u konkurentnosti</li> <li>• Emigracija edkukovanog stanovništva u druge regije</li> <li>• Zatvaranje granica za razmenu radne snage</li> <li>• Nedovoljno razvijeni apsorpcijski kapacitet za raspoložive finansijske mehanizme u prekograničnoj saradnji</li> <li>• Intenzivirani razvoj turizma i neodgovarajuća infrastruktura (na pr. kanalizaciona infrastruktura) može izazvati negativan uticaj na okolinu (vode i sl.)</li> <li>• Intenziviranje poljoprivrede može izazvati zagađenje zemljišta i voda i uništavanje biljnog i životinjskog sveta</li> <li>• Nedovoljan budući razvoj finansijskih mehanizama za razvoj infrastrukture za zaštitu okoline (razvoj + održavanje)</li> <li>• Neodrživi ekonomski razvoj može uzrokovati probleme s kvalitetom vazduha, vode, zemlje i sl.</li> <li>• Degradacija prirodne okoline zbog zagađenja i nedostatka strateškog pristupa u korištenju prirodnih resursa</li> </ul>
-------	--	---------	---

### 3.8.2 Prednosti:

- 1) **Povoljan prirodno- geografski i saobraćajni položaj AP Vojvodine** na raskršću glavnih panevropskih saobraćajnih koridora VII (reka Dunav) i X (drumsko-železnički), pružaju izuzetni potencijal za razvoj.
- 2) **Neiskorišćeni razvojni potencijali** – turizam, Fruška gora, lov i ribolov i sl.
- 3) **Poljoprivredni resursi:** AP Vojvodina ima povoljne prirodne karakteristike za razvoj poljoprivredne proizvodnje. Ravničarska područja AP Vojvodine su pogodna za ratarsku, povrtarsku proizvodnju i stočarstvo dok su viši predeli, kao što su padine Fruške gore i Vršački Breg povoljni za razvoj vinogradarstva i voćarstva.
- 4) **Evropa je opredeljena da razvija saobraćaj u AP Vojvodini** na panevropskim koridorima VII i X. Reka Dunav, panevropski Koridor VII, je najvažnija vodna saobraćajnica i strateški pravac u Evropi. Iako povezuje deset država i blizu pola miliona ljudi, potencijali nisu dovoljno iskorišćeni. Predstavlja ulazna vrata za evropsko tržište i za privrednu saradnju između Istoka i Zapada. Visoka komisija za transport EU proglasila je Dunav, jednim od evropskih saobraćajnih prioriteta do 2020. godine, sa ciljem da se 25% drumskog saobraćaja prebaci na železnicu i reke. Izgradnja multimodalne Jugoistočne saobraćajne ose (Koridor X) koja će imati visoki učinak, predstavlja deo strateške infrastrukture čitave Evrope, a ujedno je i nacionalni prioritet. Na taj način otkloniće se problem „balkanskog uskog grla”, privući tranzitni saobraćaj, a AP Vojvodina funkcionalno uključiti u međunarodne transportne koridore.
- 5) **Razvijena regionalna saobraćajna i energetska infrastruktura.** Putna i železnička mreža imaju dovoljan kapacitet za sadašnji i procenjeni saobraćaj u srednjoročnom periodu. Problem je u revitalizaciji saobraćajnog sistema.
- 6) **Makroekonomska stabilnost:** Privredu AP Vojvodine u periodu od 2000. do 2005. godine karakteriše dinamičan rast bruto domaćeg proizvoda po prosečnoj stopi od 5,2% godišnje, a u prvom polugođu 2006. godine od 6,7%.
- 7) **Jeftina radna snaga:** Prosečne zarade u AP Vojvodini (izražene u evrima) zaostaju za zaradama u zemljama u okruženju. Jeftinija radna snaga može predstavljati prednost u cilju većeg privlačenja direktnih stranih investicija. Poređenja radi, u 2005. godini prosečna zarada u AP Vojvodini iznosila je 264 evra, dok je u Sloveniji iznosila 748 evra, u Hrvatskoj 591 evra, u Mađarskoj 416 evra, a u Austriji čak 1.438 evra. Time je radna snaga kod nas jeftinija, pa stoga može biti privlačnija sa stanovišta ulaganja.
- 8) **Poboljšana investiciona klima:** Tokom 2004-2006. godine učinjen je značajan pomak u zaokruživanju stimulativnog ambijenta za poslovanje i investiranje. Poreska stopa na dobit preduzeća smanjena je sa 14% na 10% i jedna je od najnižih među tranzicionim regionima..
- 9) **Rast broja zaposlenih u privatnom sektoru** (porast učešća malih i srednjih preduzeća, u daljem tekstu MSP): Dominantno učešće u zaposlenosti ovog sektora imaju privatna MSP (67,0% u 2005. godini).
- 10) **Regionalni turistički potencijali:** Regionalna analiza pokazuje da se u AP Vojvodini zapažaju pozitivna kretanja turističke aktivnosti. Struktura turističkog priliva pokazuje da najveću koncentraciju turista na teritoriji AP Vojvodina ima Novi Sad.

- 11) **Zona slobodne trgovine sa zemljama JIE:** Saradnja privrede AP Vojvodine sa zemljama JIE odvija se, poslednjih godina, na bazi potpisanih sporazuma o slobodnoj trgovini (potpisalo osam zemalja) kojima su obuhvaćeni industrijski i poljoprivredni proizvodi vodeći računa o specifičnostima pojedinih tržišta i regiona. Zemlje potpisnice Memoranduma dogovorile su postepeno uspostavljanje zone slobodne trgovine u regionu. Bilateralni sporazumi o slobodnoj trgovini (28 sporazuma), zamenjeni su novim jedinstvenim multilateralnim sporazumom o slobodnoj trgovini u JIE – Sporazum o srednjeevropskoj zoni slobodne trgovine (Central European Free Trade Agreement - u daljem tekstu: CEFTA).
- 12) **Realizovani donatorski projekti regionalnog i lokalnog razvoja:** Od 2001. godine sa početkom demokratskih promena, prisutan je veliki broj međunarodnih institucija koje su usmerile svoje donacije na poboljšanje lokalne infrastrukture, otvaranju uslužnih centara pri opštinskoj upravi, razvoju ljudskih resursa, na primeni inovativnih projekata, pružanju stručne i materijalne pomoći i sl. (EAR, USAID, GTZ, CHF, UNDP i dr.).
- 13) **Kadrovski potencijal (mladi obrazovani kadrovi među nezaposlenim)** Učešće više i visoke stručne spreme u ukupnom broju nezaposlenih krajem 2005. godine je 7,2%. U strukturi nezaposlenih sa višim i visokim obrazovanjem – najveće učešće imaju nezaposlena lica od 26-30 godina (26,2%), od 31-40 godina (23,6%), od 41-50 godina (20,3%), preko 50 godina (20,3%) i od 19-25 godina (9,5%).
- 14) **Razvijena regionalna mreža institucija srednjeg i visokog obrazovanja.** Sistem obrazovanja doprineo je da većina opština u AP Vojvodini bude pokrivena mrežom osnovnih i srednjih škola. Razvoj visokog školstva u svim većim administrativno-kulturnim i privrednim centrima utiče na stvaranje kadrovskog potencijala u svim regionima (područjima) AP Vojvodine.
- 15) **Visoka godišnja produkcija diplomiranih studenata** predstavlja dobru osnovu za razvoj i primenu novih tehnologija.
- 16) **Multikulturalnost.** Multikulturalnost je princip ekonomske i društvene kohezije različitih kulturnih grupa unutar jednog društva. AP Vojvodina sa svojom etničkom strukturom, a time i verskom, kulturnom i jezičkom raznolikošću, predstavlja savremeno i kompleksno društvo u kojem je sposobnost komunikacije i integracije različitih grupa prednost i neminovnost.
- 17) **Mreža ustanova prilagođena potrebama stanovništva.** Osnovna prednost sprovođenja politike razvoja klastera ogleda se u razvoju mreže ustanova (škole, kulturne, zdravstvene i socijalne ustanove) koja je doprinela pozitivnim obrazovno-kulturnim i socijalnim potencijalima stanovništva.
- 18) **Regionalni potencijali u zaštićenim životnim sredinama.** Kao područja od međunarodnog značaja prema kriterijumima Ramsarske konvencije zaštićena su: Ludaško jezero, Obedska bara, Stari Begej – Carska bara i Slano kopovo.
- 19) **Međunarodna saradnja lokalnih institucija.** Na putu pridruživanja EU, opštine i područja (okruzi) AP Vojvodine imaju na raspolaganju mogućnosti za međunarodnu saradnju, koje doprinose njihovoj ekonomsko-socijalnoj koheziji. Sekretarijat za privredu AP Vojvodine izgrađuje kapacitete za unapravljanje programima EU za prekograničnu i regionalnu saradnju

### 3.8.3 Nedostaci:

- 1) **Pojava novih nerazvijenih područja.** Tranzicioni period, uticao je na pojavu nove grupacije nerazvijenih opština –bivši industrijski centri vojvođanske privrede.
- 2) **Razmere siromaštva.** Indeks siromaštva 11,1%. Ruralno stanovništvo je suočeno sa dubljim i oštrijim stepenom siromaštva (14,2%), pa se može konstatovati da je siromaštvo u AP Vojvodini ruralni fenomen
- 3) **Problem vodosnabdevanja.** Količine vode iznose oko 1600 m<sup>3</sup> po stanovniku godišnje (standard 3000 m<sup>3</sup> po stanovniku godišnje). Stanje je još nepovoljnije u pogledu prostorne i vremenske neravnomernosti, kao i kvaliteta većine domaćih voda.
- 4) **Slaba opremljenost i održavanje putne i železničke infrastrukture.** Saobraćajna infrastruktura je u nezadovoljavajućem stanju i niskih tehničko- eksploatacionih performansi koje su znatno ispod nivoa evropskih standarda. Najlošije je stanje kod opštinskih puteva, od kojih je 57,7% sa kolovoznim zastorom od tucanika i zemljani. Železnička mreža je dovoljnog kapaciteta ali zaostaje za standardima evropskih zemalja u pogledu elektrificiranosti (32,7%), dužine dvokolosečnih pruga (7,2%), maksimalno dozvoljenih brzina i osovinskog opterećenja.
- 5) **Nizak nivo digitalizacije fiksne telefonske mreže.** Stanje u telekomunikacijama nije zadovoljavajuće, a u tehnološkom smislu, u ovom sektoru značajno je zaostajanje u odnosu na razvijene evropske zemlje.
- 6) **Nizak nivo regionalnih investicija.** Tekuća investiciona aktivnost, u odnosu na razvojne potrebe, je na niskom nivou.
- 7) **Nezavršena privatizacija i restrukturiranje privrede.** Završetak privatizacije preduzeća u društvenom vlasništvu (2008. godina) i restrukturiranje javnih preduzeća (2009. godina), treba da bude jedan je od prioritenih ciljeva strukturnih reformi u AP Vojvodini
- 8) **Neprilagođenost tržištu – nekonkurentan proizvod i nepostojanje ISO standardizacije.** Konkurentnost domaćeg proizvoda nije dostigla zadovoljavajući nivo. U izveznoj strukturi su u velikoj meri zastupljeni sektori koji se odnose na nisko i srednje tehnološki intenzivne proizvode, a koji ne mogu biti nosioci snažnog razvoja. Proces harmonizacije standarda i usvajanja tehničkih propisa teče veoma sporo i danas imamo veliki broj obaveznih standarda koji su komplikovani i neusklađeni sa međunarodnim (evropskim) standardima.
- 9) **Usitnjeni posedi.** Usitnjenost seljačkih gazdinstava (ispod 3 ha) je jedna od karakteristika srpske poljoprivrede. Mali broj poljoprivrednih proizvođača je u mogućnosti da primeni savremene tehnike i tehnologije proizvodnje što doprinosi proizvodnoj i tržišnoj neekonomičnosti (prosečni prinosi su ispod evropskih proseka).
- 10) **Regionalna koncentracija turističke aktivnosti uglavnom vezana za Novi Sad.**
- 11) **Regionalno tehnološko zaostajanje postojećih kapaciteta, dominantna zastupljenost tradicionalne industrijske proizvodnje.** U strukturi BDV u preduzećima prerađivačkog sektora u 2005. godini najzastupljeniji su industrijski podsektori srednje-tehnološke intenzivnosti (45,4%), dok je učešće sektora visoke-tehnološke intenzivnosti 18,3%, a niske-tehnološke intenzivnosti 36,4%.



- 12) **Više od 50% regiona nije uskladilo svoje materijalne i prirodne potencijale.** Prihvatanje savremenog koncepta razvoja klastera treba da doprinese većoj valorizaciji postojećih kapaciteta, kao i boljem korišćenju svih ostalih potencijala lokalne zajednice (regiona).
- 13) **Slaba regionalna povezanost preduzeća (klasteri, inkubatori, tehnološki parkovi).** Nerazvijen sistem poslovnog povezivanja preko klastera, poslovno- tehnoloških inkubatora i tehnoloških parkova koji predstavljaju osnov vođenja regionalne politike svih visokorazvijenih zemalja, jedan je od uzroka nedovoljne konkurentnosti MSP sektora i izraženih regionalnih disproporcija.
- 14) **Nizak prirodni priraštaj, izrazit depopulacioni trend.** Intenzivan proces demografskog pražnjenja prisutan je više od tri decenije i posebno je izražen u prigraničnim opštinama što vodi potpunom demografskom pražnjenju tih područja.
- 15) **Nepovoljna starosna** – oko 39,8% u ukupnom broju nezaposlenih su stariji od 41 godine.
- 16) **Neusklađenost obrazovnog sistema sa novim zahtevima tržišne privrede.** Sistem obrazovanja u AP Vojvodini se, kada je u pitanju uspešnost i organizovanost, ne poklapa u potpunosti sa standardima EU. Analize pokazuju da veliki deo mladih koji završavaju školu, nisu pripremljeni niti direktno osposobljeni za svet rada, što utiče na debalans u ponudi i tražnji na tržištu rada.
- 17) **Nepostojanje institucionalne infrastrukture za podršku razvoja privrede regiona.** Neizgrađena mreža institucija koja bi kadrovski, programski i tehnički predstavljala oslonac razvoju privrede regiona.
- 18) **Slabi programski i projektni kapaciteti za apliciranje na međunarodnim tenderima.** Nedovoljan kadrovski potencijal osnovni je uzrok što najnerazvijenija područja nemaju dovoljno kvalitetnih programa za konkurisanje na međunarodnim tenderima.
- 19) **Problem implementacije reformskih zakona.** Položaj jedinica lokalne samouprave znatno je poboljšan donošenjem Zakona o lokalnoj samoupravi i Zakona o finansiranju lokalne samouprave. Međutim, reforma lokalne samouprave nije izvedena do kraja, nedostaju institucionalni instrumenti za sprovođenje zakona. Drugi razlog slabijih rezultata decentralizacije odnosi se na nedovoljnu kadrovsku i tehničku osposobljenost lokalne administracije da sprovede reformske mere.
- 20) **Odsustvo koordiniranog usmeravanja sredstava državne pomoći u cilju iskorišćenja potencijala regiona.** U procesu planiranja i usmeravanja sredstava državne pomoći nema adekvatne koordinacije brojnih institucija i subjekata koji su uključeni u različite aspekte razvoja klastera kao što su privredni razvoj i ruralni razvoj i iskorišćenje potencijala regiona.

### 3.9 STRATEGIJA RAZVOJA KLASTERA VOJVODINE

U nerazvijenim zemljama monopol, tehničke ili ekonomske nadmoćnosti pojedinih privrednih subjekata u odnosu na druge ili u odnosu na celu privredu regiona, je česta pojava. Ti dominantni privredni subjekti koristeći svoje ekonomske, tehničko-tehnološke, infrastrukturne ili neke druge prednosti unutar regiona uspostavljaju svoja pravila poslovanja koja, po pravilu, ne odgovaraju nikome drugome do samo njima. Oni mogu da upravljaju tržištem jedne zemlje ili regiona ne dajući alternativu korisnicima za kupovinu drugih vrsta proizvoda ili usluga. Uslovljavaju druga preduzeća, preduzetnike ili samostalne proizvođače da sklapaju ugovore sa njima pod nepovoljnim uslovima. Jednom rečju može se desiti da vrše destruktivno delovanje na privredu regiona. Zahvaljujući činjenici da se različita preduzeća, industrije i sektori razvijaju po nejednakim stopama, rast ukupne proizvodnje je praćen neravnotežom koju izazivaju strukturalne promene u privredi. Međutim privredni rast donekle može biti sputan dominantnim delovanjem pojedinih privrednih subjekata.

Jedna od mogućih strategija kojom se mogu rešiti problemi koji se javljaju u zemljama u razvoju su jačanja sektora malih i srednjih preduzeća kroz stvaranje uslova da se ona odupru dominantnim uticajima pojedinih privrednih subjekata i, sa druge strane, da se poveća njihova kompetitivnost na domaćem i stranom tržištu. Rešenje treba tražiti u udruženom delovanju malih i srednjih preduzeća koja bi tako udružena mogla da se izbore i sa velikim preduzećima i sa zahtevima tržišta. Smisao teritorijalnog grupisanja privrednih aktivnosti se ne iscrpljuje samo u većim ekonomskim efektima i višim stopama privrednog rasta koje se tim putem postižu. Koncentracija je istovremeno pretpostavka da se razvojni impulsi iz nosioca rasta mogu da prenosu i na ostale delove regiona kao i od jednih na druge regione. Ekonomski rast implicira ne samo polarizaciju, nego i određeno prostorno širenje proizvodnje.

Razvoj klastera ima dva aspekta posmatranja: socio-politički i ekonomski, zbog čega se uspostavljanje klastera i tretira kao socio-ekonomski cilj, ili kao metod industrijalizacije regiona. Klasteri omogućavaju stvaranje „jednakih mogućnosti i za velika i za mala preduzeća” ili to isto rečeno na drugi način: više malih i srednjih preduzeća postaje virtualno veliko preduzeće koje zadržava fleksibilnost malih preduzeća i postiže snagu i prodornost velikih.

U osnovi procesa uspostavljanja klastera nalazi se dominacija ekonomskih odnosa, tj. primat ekonomskog faktora. Stalna međusobna isprepletanost ekonomskog i socijalnog nastala kroz funkcionisanje klastera utiče na povećanje kompetitivnosti svih učesnika u klasteru, povećanje poverenja, omogućavanja efektivnijeg zajedničkog delovanja na projektima razvoja i unapređenja, teritorijalno gledano, na smanjenje, prvo, relativnih, a u kasnijoj (zrelijoj) fazi i apsolutnih međuregionalnih razlika.

Međutim, kada govorimo o razvoju klastera treba podrazumevati balansiran, uravnotežen, proporcionalan razvoj struktura klastera i njegovih učesnika. Klaster se ne sme posmatrati statički već kao proces stalnog uspostavljanja proporcionalnog razvoja sektora i grana jer i učesnici klastera su pripadaju raznolikim sektorima. Ovako razumevanje razvoja klastera sasvim je pogodna za objašnjavanje odnosa unutar klastera a još pogodnije ako u fokus stavljamo klaster kao celinu i njegov odnos sa okruženjem

Ipak, praksa je pokazala, da je uspostavljanje i razvoj klastera moguće tek na određenom nivou razvijenosti čitave privrede.

#### 3.9.1 Saradnja sa EU

U cilju uprošćavanja sistema spoljne pomoći, kao i postizanja maksimalnih rezultata korišćenja namenjenih finansijskih sredstava, Evropska komisija je donela odluku da sve

predpristupne fondove (Phare, ISPA, SAPARD i CARDS), zameni novim predpristupnim instrumentom (IPA – Instrument for Pre-accession Assistance). Instrument predpristupne pomoći - IPA, uspostavljen je Regulativom Evropskog saveta br. 1085/2006 od 17. jula 2006. godine. Finansijska vrednost IPA programa u šestogodišnjem razdoblju (2007–2013.) iznosi 11,468 milijardi evra, a sadržaj pomoći i kriterijumi implementacije novog instrumenta se baziraju na iskustvima stečenima u sklopu primene dosadašnjih programa pomoći. Zemlje korisnici IPA su podeljene u dve kategorije:

- 1) zemlje kandidati za članstvo u EU (Turska, Hrvatska i Makedonija);
- 2) zemlje potencijalni kandidati za članstvo u EU (Republika Srbija, Crna Gora, Bosna i Hercegovina i Albanija).

Osnovni uslov za korišćenje svih pet IPA komponenti je da zemlja primalac pomoći ima status kandidata i da ima uspostavljen decentralizovani sistem upravljanja fondovima. Kako Republika Srbija u procesu evropskih integracija trenutno ima status potencijalnog kandidata, a fondovima EU upravlja na centralizovan način (preko EAR-a), od 2007. godine, umesto finansijskog instrumenta CARDS, Republika Srbija će koristiti prve dve od ukupno pet komponenti. Prioriteti podrške i područja delovanja utvrđuju se Višegodišnjim indikativnim programskim dokumentom koji se priprema za svaku državu korisnicu finansijske podrške za period od 2007. do 2009. godine. Ovaj dokument priprema EK na osnovu prioriteta Evropskog partnerstva i izveštaja EK o ispunjavanju uslova procesa stabilizacije i pridruživanja, kao i nacionalnih strategijskih dokumenata države korisnika sredstava. IPA sadrži pet komponenti: Zemljama potencijalnim kandidatima za članstvo u EU biće omogućeno korišćenje sredstava iz fondova prve dve komponente, uz otvorenu mogućnost da se iz sredstava prve komponente finansiraju i programi/projekti iz preostale tri komponente. Zemlje kandidati za članstvo u EU će moći da koriste svih 5 komponenti.

#### 3.9.1.1 Pomoć tranziciji i izgradnji institucija.

Ova komponenta je najvažnija za sve aktivnosti koje su vezane za izgradnju institucija i podršku tranziciji u zemljama potencijalnim kandidatima za članstvo u EU. Ova komponenta pruža podršku zemljama kandidatima, kao i potencijalnim kandidatima, u njihovim naporima jačanja sopstvenih demokratskih institucija i vladavine prava, reformi državne uprave, poštovanju ljudskih i manjinskih prava, jačanju civilnog društva, ekonomskom razvoju, reformi obrazovanja, zaštiti životne sredine, kao i unapređenju regionalne saradnje ravnomernog razvoja klastera država korisnika finansijskih sredstava i *acquis communautaire* tj. pravnih tekovina EU.

#### 3.9.1.2 Prekogranična saradnja.

Ova komponenta će finansirati projekte prekogranične saradnje institucija iz pograničnih regiona jedne zemlje sa institucijama iz pograničnih regiona susedne zemlje (bila susedna zemlja članica EU ili ne) u svim oblastima koje dve zemlje definišu kao prioritete. Prioriteti se definišu u višegodišnjim planskim dokumentima koji se zovu Operativni programi.

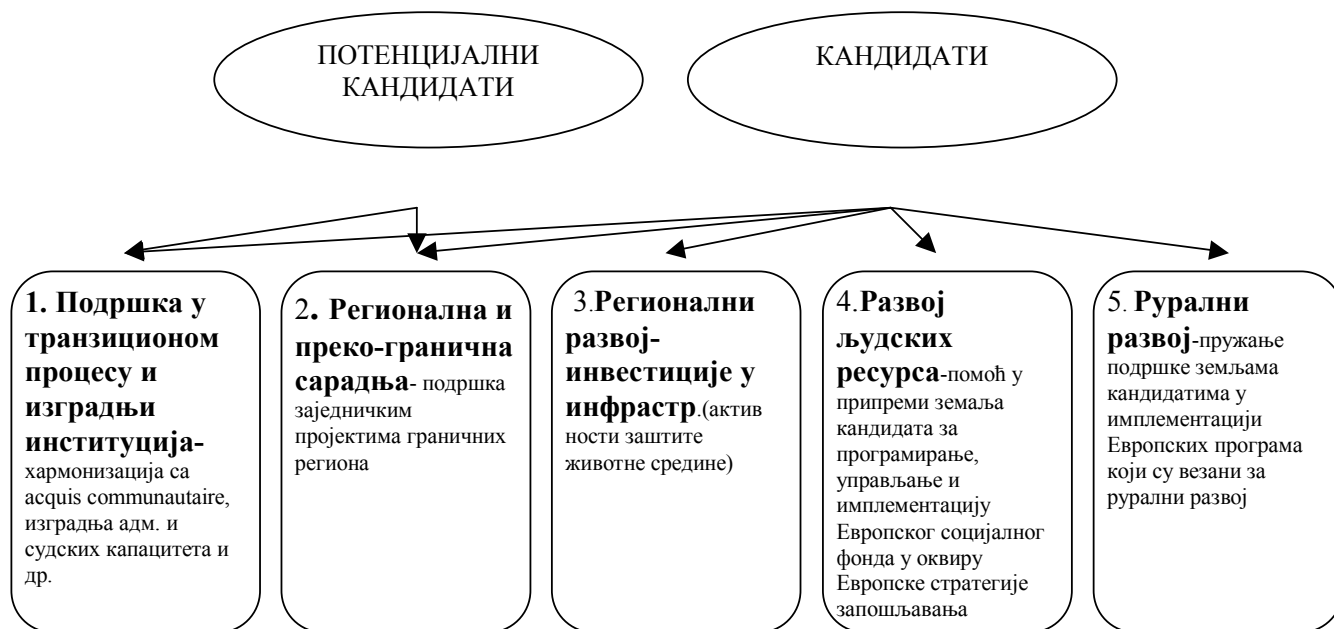
#### 3.9.1.3 Regionalni razvoj.

Treća komponenta će biti dostupna za zemlje kandidate da bi se pripremile za implementaciju i upravljanje kohezionom politikom Zajednice, pogotovu za njihovo prilagođavanje Evropskom fondu za regionalni razvoj i Kohezionom fondu.

#### 3.9.1.4 Razvoj ljudskih resursa.

Cilj ove komponente je da pripremi zemlje kandidate za programiranje, implementaciju i upravljanje Evropskim socijalnim fondom u okviru Evropske strategije

zapošljavanja. U tom procesu će se uzeti u obzir ciljevi Zajednice na polju društvene inkluzije, edukacije i treninga i jednakosti između polova.



Slika 7: Struktura IPA fondova

### 3.9.1.5 Ruralni razvoj.

Poslednja komponenta je namenjena zemljama kandidatima u cilju pripreme za implementaciju i upravljanje zajedničkom poljoprivrednom politikom Zajednice. Implementacija pomoći u okviru ove komponente doprineće održivom razvoju poljoprivrednog sektora i ruralnih oblasti kao i uspešnijoj implementaciji *acquis communautaire* vezano za Zajedničku poljoprivrednu politiku.

Novi predpristupni instrument, pored toga što zahteva uvođenje odgovarajućih struktura za upravljanje fondovima EU, zahteva i odgovarajuće finansijske resurse iz nacionalnog budžeta koji će podržati projekte finansirane iz IPA. IPA implementaciona pravila, koja priprema Evropska komisija, utvrdiće i potreban procenat kofinansiranja projekata finansiranih iz IPA programa. Utvrđeni procentualni iznos treba da bude pokriven finansijskim sredstvima iz nacionalnog budžeta.

Pet ključnih međusektorskih prioriteta: ekonomski razvoj/zapošljavanje/obrazovanje; reforma državne uprave; zaštita životne sredine; razvoj infrastrukture i ruralni razvoj, treba da budu usvojeni od strane Izvršnog veća AP Vojvodine a taj dokument treba da bude revidiran najmanje jednom godišnje ( po mogućnosti i 2 puta godišnje zbog dinamike raspodele IPA fondova). Ovaj dokument treba da predstavlja jedan od ključnih oslonaca u procesu iskorišćavanja fondova.

## [4] OPŠTI MODEL USPOSTAVLJANJA KLASTERA

Poznavanje i razumevanje klastera je od značaja za regione samo ako to znanje vodi ka akcijama koje razvijaju privredu i podižu životni standard. Nažalost, ne postoji nijedan recept specifičan za regione u razvoju koji bi izašao u susret potrebama svih karakteristika regiona, koji može da obuhvati mnoge tipove sistemskih veza i vrste industrija. Ali postoji opšti model uspostavljanja klastera koji sadrži spisak aktivnosti koje treba preduzeti za razvoj klastera u nekom regionu.

Opšti model je koncipiran tako da obuhvati značajne faktore i faze razvoja, ograničenja u resursima i posebne potrebe. Fokusira se na aktivnosti koje su specifične za klaster i posebno korisne u manje razvijenim regionima. On je zasnovan na pretpostavci da postoje određeni temeljni faktori koji podržavaju ekonomski razvoj u svim sektorima i u svim regionima.

Opšti model je zasnovan na primerima dobre prakse. Skoro sve tačke opšteg modela su se pokazale kao uspešne na jednom ili više mesta. Postoji mogućnost proširenja modela li prilagođavanja specifičnostima određenog regiona ili industrijske oblasti. Iskustva primenjena u drugim oblastima, organizacijama ili sistemima mogu biti čak i efektivnija ako se primene na klaster. Obzirom da je reč o složenom sistemu organizacionih jedinica (preduzeća) u opšti model je integrisan prilaz razvoja proizvodnih, organizacionih i upravljačkih struktura, kao i model integracije procesa koji je razvijen na Institutu za industrijsko inženjerstvo i menadžment, Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu.

### Opšti model uspostavljanja klastera

#### Uspostaviti infrastrukturu za podršku razvoja klastera

- Uspostaviti razvojne i edukativne centre na nivou regiona
- Promovisati informacije o klasterima
- Oformiti multidisciplinarnie timove za podršku razvoja klastera
- Formirati institucionalne mreže koje će na regionalnom i nacionalnom nivou voditi računa o klasterima
- Olakšati formiranje spoljnih veza i međunarodne saradnje

#### Identifikovati mogućnost uspostavljanja klastera unutar regiona

- Identifikovati potencijal za uspostavljanje klastera
- Načiniti modele i mape sistemskih veza
- Proceniti sebe naspram drugih regiona i naspram konkurenata

#### Aktivnosti na uspostavljanju klastera

- U regionima gde postoji kritična koncentracija preduzeća uspostaviti klaster asocijacije
- Učiniti formalnim postojeće komunikacione kanale

- Unaprediti saradnju među preduzećima – razvoj mreža

### **Obuka specijalizovane radne snage**

- Angažovanje stručnjake i specijalizovati kadrove za određene oblasti rada
- Osnovati klaster centre obuke
- Oformiti partnerstva između obrazovnih institucija i klastera
- Podržati saradnju preduzeća na regionalnom nivou u cilju objedinjene obuke
- Povećati nivo saradnje između regiona na nacionalnom i internacionalnom nivou

### **Razvoj i primena savremenih tehnologija i podrška preduzetničkim idejama**

- Investirati u inovacije i započinjanje biznisa
- Podržati inkubatore zasnovane na klasteru
- Ohrabriti razvoj poslovnih mreža preduzetnika
- Podržati razvoj tehnoloških parkova i razvojnih centara

### **Ustrojavanje organizacione i upravljačke strukture**

- Definirati organizacionu strukturu klastera, tokove informacija i upravljačke mehanizme.
- Definirati razvojne timove klastera
- Prilagoditi organizacionu strukturu preduzeća radu u klasterima
- Unaprediti upravljačku strukturu
- Ustrojiti mehanizme praćenja i merenja procesa u klasteru

### **Unapređenje marketinga i brending regiona**

- Utvrditi zahteva okruženja i prilagoditi klastere tim zahtevima
- Promovirati klastere – proizvode, usluge, prateće servise...
- Omogućiti izgradnju distribucionih kanala za izvoz proizvoda i usluga
- Stvoriti brend regiona

### **Usmeravanje razvoja klastera**

- Podsticati zajedničke projekte učesnika klastera
- Investirati u R&D klastera
- Finansirati rad klastera

Konkurentna prednost regiona može se najbolje razumeti u pojmovima komparativnih prednosti specifičnih industrija unutar granica tog regiona. Nijedna nacija, i sigurno nijedan region, ne može biti izvanredan u proizvodnji svega. Stoga uspešni regioni razvijaju snage i fokusiraju inovativne kapacitete na određene tipove industrije putem klastera:

- Usaglasiti interese svih zainteresovanih subjekata u regionalnoj oblasti (šta se želi, a šta ne, šta imamo a šta nam treba...).

- Učesnici u klasteru moraju da sagledaju šta bi moglo biti dominantno u njegovoj ponudi i koji je benefit svih (fleksibilna specijalizacija).
- Graditi identitet pojedine oblasti – stvarati brend.
- Podizati kvalitete procesa i proizvoda.
- Kako će budući klaster uticati na razvoj regiona, na podizanje nivoa zaposlenosti, kvaliteta života i na životnu sredinu.

#### 4.1 USPOSTAVITI INFRASTRUKTURU ZA PODRŠKU RAZVOJA KLASTERA

Jasno je da preduzeća (posebno kada je reč o MSP – Malim i srednjim preduzećima) samostalno vrlo teško mogu stvoriti uslove za održivi razvoj i unapređenje, za izlazak na strana tržišta i povećanje obima poslovanja. Pomoć od strane države ili regionalnih organa vlasti uglavnom je usmerena ka rešavanju pojedinačnih zahteva i problema – što smanjuje efektivnost delovanja i onemogućava ostvarenje holističkog prilaza razvoju regiona ili države. Klasteri nude alternativu za pružanje pomoći u skladu sa kompleksnošću i međuzavisnošću poslovnih potreba većeg broja preduzeća, institucija i regiona u celini, što je bolje nego dosadašnja praksa razvoja individualnih opštih funkcija. U slabije razvijenim regionima preduzeća su usmerena ka uspostavljanju klastera bez adekvatne podrške od strane države i/ili regionalnih institucija – što ima za rezultat mali broj uspostavljenih klastera. U tom pogledu obaveza cele interesne zajednice je da stvori infrastrukturu za podršku razvoja klastera.

Da bi se povećala efektivnost u pružanju pomoći i podsticanju razvoja regiona i cele zemlje potreban je integrisan nastup i delovanje svih vladinih i nevladinih sektora da ne bi došlo do rasipanja novčanih sredstava, vremena i energije i da bi se sprečilo preklapanje u delovanju u pogledu:

- obuke,
- edukacije,
- finansijske pomoći,
- tehničke pomoći,
- stručne pomoći i
- marketinške pomoći,

što je čest slučaj u slabo organizovanim i nedovoljno razvijenim regionima i državama. Klasterizacija upravo predstavlja mehanizam kojim se delovanje organa vlasti usmerava na problemski orijentisan pristup, sa nezavisnih na međuzavisne potrebe i sa individualnih na kolektivne interese. Takav prilaz može biti postignut sa minimalnim promenama u politici kroz:

- Organizovanje razvojnih i edukativnih centara na nivou regiona
- Promovisanje informacija o klasterima
- Formiranje multidisciplinarnih timova za podršku razvoja klastera
- Formiranje odeljenja koja će na regionalnom i nacionalnom nivou voditi računa o klasterima
- Olakšati formiranje spoljnih veza i međunarodne saradnje.

#### **4.1.1 Uspostavljanje razvojnih i edukativnih centara na nivou regiona**

Jedna od prvih akcija regionalnih vlasti je fokusiranje na potencijale regiona, postojeće industrijske oblasti i osnivanje razvojnih centara u saradnji sa univerzitetima i drugim institucijama. Kao dobar primer možemo navesti slučaj Italije čija je regionalna vlada u Emiliji Romani (1970) preko svoje agencije za razvoj ERVET osnovala grupu klaster uslužnih centara.

- Skupljajući i analizirajući potrebe mnogih firmi, razvojni centri u saradnji sa univerzitetima i drugim institucijama mogu obezbediti specijalne usluge koje sebi ne mogu priuštiti i koje su nedostupne pojedinačnim preduzećima. Važno je da osoblje centra ima direktno industrijsko iskustvo, da razume procese koji se odvijaju u preduzećima, da prati savremene zahteve po pitanju međunarodnih standarda i da ima dovoljno kapaciteta za razumevanje problema funkcionisanja klastera.
- Akcenat se stavlja na znanje relevantno za potrebe funkcionisanja klastera
- Omogućavaju povezivanje sa industrijskim udruženjima, što je od izuzetnog značaja
- Kao svoj kontekst koriste poslovanje, a ne opremu
- Funkcionišu kao baza informacija i informativni portal
- Stavljaju akcenat na osoblje i upravljanje znanjem
- Vršu razmenu znanja, ideja i informacija u celom regionu i obučavaju nastavno osoblje iz drugih mesta
- Snose glavnu odgovornost za procenjivanje potreba klastera
- Rade sa udruženjima klastera na usaglašavanju poslovanja sa zahtevima međunarodnih standarda sa kojima se preduzeća suočavaju.

Svaka oblast poslovanja ima karakterističan "jezik", tj. način komunikacije, način izražavanja, određenu terminologiju itd. i zato osoblje koje je angažovano od strane razvojnih centara mora znati taj „jezik“ da bi steklo poverenje preduzeća.

Obzirom na raznovrsnost zahteva i raznolikost preduzeća kojima pružaju uslugu, razvojni centri moraju obezbediti:

- stručne kadrove iz različitih oblasti: menadžmenta, međunarodnih standarda i upravljanja kvalitetom, informacionih tehnologija, finansija i dr.,
- timove koje objedinjavaju inženjerska, menadžerska i sociološka znanja,
- kadrove sa iskustvom u izradi i izvođenju projekata za privredu

Osnovni pravci delovanja razvojnih centara:

- Stvaranje veza između preduzeća
- Unapređenje saradnje univerziteta i malih i srednjih preduzeća u cilju podsticanja razmene znanja
- Povezivanje sa profesionalnim udruženjima, agencijama i sindikatima
- Organizovanje timova za obuku i sprovođenje obuke (paketi programa obuke)
- Organizovanje događaja i aktivnosti korisnih za praćenje savremenih dešavanja (konferencije, posete sajmovima, obilasci postojećih klastera i poslovnih inkubatora, obilasci sajmovi...)



- Razvoj poslovnih mreža
- Razvoj i usavršavanje komunikacionih kanala
- Izrada strateških dokumenata razvoja
- Pokretanje i razvoj saradnje sa inostranstvom
- Promovisanje regiona
- Savetovanje kompanija
- Obezbeđivanje adekvatne stručne osnove
- Saveti o finansiranju i načinu dobijanja fin sredstava
- Naučno-istraživački projekti
- Pomoć pri tehničko-tehnološkom transferu
- Pružanje stručne pomoći za unapređenje poslovanja, uvođenje standarda, razvoj proizvodnih, organizacionih i upravljačkih struktura i razvoj proizvoda
- Razvijanje istraživačkih institucija

#### **4.1.2 Promovisanje informacija o klasteru**

Većina regiona sakuplja, analizira, struktuiru i objavljuje podatke vezane za poslovanje preduzeća, privrednih sektora ili podatke sa tržišta rada, ali obično ne sakuplja podatke koji bi mogli da se iskoriste za uspostavljanje, razvoj ili poslovanje klastera. O postojećim klasterima ili o njihovom poslovanju najčešće nema podataka ili ako ih ima nisu struktuirani, niti su objedinjeni na jednom mestu.

Bilo bi od pomoći za regionalne i lokalne agencije za razvoj, klaster organizacije i provajdere usluga da imaju podatke skupljene i objavljene za klaster koji su registrovani ili koji su u fazi uspostavljanja. Podaci o zaposlenima i rukovodstvu, stopama rasta i tržišnim projekcijama bi pomogli klasterima i centrima za razvoj klastera da planiraju i dizajniraju programe delovanja. Za detaljnije i dublje analize, regioni bi trebalo da vode periodične studije procene klastera i izveštaje o stanju, kao što neki već i rade.

#### **4.1.3 Formiranje multidisciplinarnih timova za podršku razvoja klastera**

Razvojni centri su organizacije koje imaju zadatak da integrišu delovanje državnih i regionalnih institucija i da ih usmeravaju u skladu sa karakteristikama problema koji postoje u regionu, a u zavisnosti od potencijala i razvojnih šansi. Sa druge strane, razvojni centri prikupljaju podatke od privrednih subjekata i analiziraju ih kako bi na adekvatan način odgovorili njihovim zahtevima. Obzirom na raznolikost zahteva, razvojni centri bi trebali da formiraju više multidisciplinarnih timova koji deluju po projektnom modelu tj. svaki tim je odgovoran za jedan ili više klastera, a timovi se sastavljaju u skladu sa problemima koje je potrebno rešiti ili sa zahtevima koje treba ispuniti. Obzirom da se jedno stručno lice može naći u više timova snižavaju se ukupni troškovi i povećava se stepen difuzije informacija, tehničko-tehnoloških znanja i ideja.

#### **4.1.4 Formiranje institucionalne mreže koja će na regionalnom i nacionalnom nivou voditi računa o klasterima**

Jasno je da ostvarenje holističkog prilaza u razvoju jednog regiona je moguće ako postoji integracija delovanja svih značajnih faktora na regionalnom i lokalnom nivou. Klasteri treba da budu nosioci privrednog rasta u zemlji i osnova povećanja izvoza. Time se ukazuje na

potrebu da regionalni i državni organi vode računo o stvaranju uslova za uspostavljanje, razvoj i poslovanje klastera. Formiranje institucionalne mreže za pomoć u uspostavljanju i razvoju klastera bi omogućilo efikasnije delovanje i stvorilo mogućnost centralizacije informacija o postojećim klasterima i onim koji se tek uspostavljaju, o proizvodnim programima, potencijalima i mogućnostima. To bi pozitivno uticalo na saradnju između klastera i stvaranje grupacija klastera i njihovo dalje povezivanje sa privrednim subjektima u inostranstvu.

Institucionalne mreže za pomoć sektoru KLASTERI uspostavile su gotovo sve razvijene države i one imaju značajan doprinos, pogotovo u fazi razvoja i nastanka novih klastera. Pitanje organizacije institucionalne mreže za podršku uspostavljanja i razvoja KLASTERA rešava se u okviru svake države ili regiona, a ispravno organizovana mreža uslov je efikasne razvojne pomoći. Moguća su različita rešenja koja pre svega zavise od opredeljenja države da li će se pomoć usmeravati ka malim preduzećima, distribuirati direktno putem klastera ili to raditi posredno putem razvojnih centara.

Polazeći od činjenice da je najčešći oblik institucionalne pomoći centralna agencija za razvoj klastera na nivou regiona, podrazumeva se stvaranje uslova za efektivno funkcionisanje centara uz podršku državnih i pokrajinskih organa vlasti, lokalnih samouprava, privrednih komora, univerziteta i drugih institucija.

Ovako organizovana institucionalna mreža pomoći za uspostavljanje i razvoj klastera omogućava da:

- bude dostupna na čitavoj teritoriji države,
- može delovati lokalno,
- preduzetnicima budu dostupne standardne usluge podrške,
- putem centra za razvoj klastera osigura koordinaciju, stručni razvoj i uticaj na druge bitne faktore i institucije, a vezano za uspešnost klastera.

### **Nadležnosti pojedinih institucija**

Vlada u okviru resornog ministarstva:

- donosi strategiju razvoja i politiku razvoja klastera;
- usmerava razvoj klastera, kroz usmeravanje raznih oblika pomoći koji omogućuju razvoj;
- prati i ocenjuje postignute efekte te pomoći;
- omogućava institucionalni okvir za ponuđače usluga podrške;
- potpomaže inicijative u privatnom sektoru;
- potpomaže internacionalizaciju poslovanja klastera;
- učestvuje u delimičnom finansiranju, u kombinaciji sa drugim izvorima sredstava.

Centar za razvoj klastera, kao stručni organ za kreiranje politike razvoja klastera, ima glavno zaduženje da se brine o realizaciji zacrtane strategije i politike razvoja klastera, kroz aktivnosti:

- formiranje preduzetničkih centara na lokalnom nivou i obuka njihovog rukovodećeg i radnog osoblja;
- usmeravanje budžetskih sredstava;
- preuzimanje uspešnih inostranih praktičnih rešenja;
- nadziranje sprovođenja aktivnosti lokalnih agencija;
- obezbeđivanje budžetskih sredstava za razvoj lokalnih usluga i projekata;
- pomoć u razvojnom planiranju i razvoj novih oblika podrške klasterima;
- odnosi sa medijima;
- veze sa inostranim organizacijama koje sufinansiraju razvoj klastera;
- povezivanje sa inostranim agencijama za razvoj i raznim projektima.

Lokalni razvojni centri mogu biti organizovani na nivou opština (mada postoje i regionalni nivoi organizovanosti), posluju po planu koji odobrava centralna agencija, a u svom radu obavljaju sledeće poslove:

- obezbeđuju poslovne usluge preduzetnicima na lokalnom nivou;
- brinu se o savetovanju i osposobljavanju preduzetnika i zaposlenih u klasterima, uz saradnju sa lokalnim i drugim konsultantima;
- uključeni su u projekte lokalnog privrednog razvoja, obezbeđenje finansijskih sredstava na lokalnom nivou i obezbeđenje podesnih lokacija;
- lokalno promovišu klastere i obezbeđuju im potrebne informacije;
- pomažu novim preduzetnicima potrebnim usmeravanjima i savetovanjem pri izradi poslovnih planova;
- razvijaju mrežu lokalnih savetnika.

Savetnici imaju ulogu da pružaju određene usluge klasterima uz nadzor razvojnih institucija, pri čemu se podrazumeva njihova osposobljenost i posedovanje potrebnih licenci.

Upravni odbori razvojnih centara imaju ulogu da delovanjem predstavnika klastera obezbeđuju da mreža obavlja zacrtane ciljeve i zadrži relevantnu ulogu u balansiranju između želja vladinih organa i preduzetničkih potreba, uključujući u mrežu nevladine i privatne davaoce usluga podrške.

**Centralna finansijska organizacija ili fond za razvoj klastera** je institucija koju osniva vlada na pokrajinskom nivou. Zadatak fonda je da u saradnji sa lokalnim fondovima i poslovnim bankama vrši uticaj na finansijske okvire podrške i podsticanja uspostavljanja i razvoja klastera.

#### ***4.1.5 Olakšati formiranje spoljnih veza i međunarodne saradnje***

Klasteri koji se fokusiraju isključivo na unutrašnje veze imaju otežan pristup izvorima novog znanja i tehnologije. Bez pristupa praksi i iskustvima drugih, bez uporedne analize i istraživanja i bez izlaska na razvijenija tržišta (to je često slučaj u manje razvijenim regionima) klasteri i preduzeća članice su ograničeni na učenje samo u okviru svojih granica i imaju poteškoća u postizanju konkurentnih pozicija.

Korišćenje interneta je jedan od načina za prevazilaženje izolacije, ali izrazito odvajanje i nedostatak saradnje, posebno sa klasterima i preduzećima iz inostranstva je

ograničavajući faktor. Ništa ne može da se poredi sa vrednošću direktnog iskustva i širih ličnih veza. O značaju direktnog kontakta najbolje govori sledeći primer:

***Učenje kroz putovanja.** Godine 1996. desetina vlasnika i menadžera preduzeća čarapa, činovnika Asocijacije Proizvođača Čarapa Karoline, osoblje tehnološkog centra koledža, ekonomski savetnik guvernera i direktor državne tehnološke agencije putovali su u Kastel Gofredo i Karpi u severnoj Italiji da upoznaju i procene svoje evropske duplikate klastera čarapa i posete njihove tehnološke i istraživačke centre, trgovačka udruženja i proizvođače alata.*

*Prateći njihov povratak sa ovog putovanja-otkrovenja, kompanije su, kroz svoje asocijacije, prepravile svoj tehnološki centar na koledžu, dodajući istraživanje i obuku za invalide, počela da ulaže u razvoj marketinga na drugačiji, korisnicima blizak način, testiranjem svojih ideja; formirale R&D poslovnu mrežu sa Državnom Univerzitetom Severne Karoline u kojoj je 20 članova uložilo paritetna sredstva da razvije ključnu tehnologiju; osnovale vezu sa glavnim graditeljima mašina u Breši; i organizovale izvozne poslovne veze. [www.legsource.com](http://www.legsource.com)*

U tom pogledu jedna od glavnih aktivnosti je uspostavljanje saradnje sa naučno-istraživačkim institucijama u inostranstvu, organizovanja obilaska sajмова iz različitih oblasti, organizovanje poseta klasterima i preduzećima u drugim zemljama, uspostavljanje saradnje između domaćih i klastera u inostranstvu, itd.

#### **4.2 IDENTIFIKOVATI MOGUĆNOST USPOSTAVLJANJA KLASTERA UNUTAR REGIONA**

Klasteri su zasnovani na sistemskim vezama među preduzećima. Veze mogu biti građene na zajedničkim ili komplementarnim proizvodima, procesima proizvodnje, suštinskim tehnologijama, potrebama za prirodnim resursima, zahtevima za određenim kvalifikacijama, i/ili distributivnim kanalima. ***Postojanje sistemskih veza između preduzeća unutar regiona je prvi pokazatelj (kriterijum) mogućnosti uspostavljanja klastera!***

Klasteri su geografski ograničeni, definisani uglavnom razdaljinom i vremenom koje su ljudi voljni da odvoje na putovanje zbog zaposlenja i koje poslodavci i vlasnici preduzeća smatraju razumnim za sastajanje i stvaranje poslovnih veza. Na opseg snažan uticaj imaju prevozni sistemi i saobraćaj, ali i kulturni identitet, lični prioriteti, i porodični i društveni zahtevi. ***Povećana koncentracija preduzeća iz iste industrijske oblasti unutar regiona je drugi pokazatelj (kriterijum) mogućnosti uspostavljanja klastera!***

Inovacije i imitacije su ono što pokreće praktično sve konkurentne klasterne. Dok uspeh individualne firme može zavisiti od njene sposobnosti da zaštiti sopstvene tehnološke prednosti, nove proizvode ili dizajn, uspeh klastera u kojoj ona funkcioniše zavisi od pristupa inovacijama i informacijama i sporednih proizvoda novih preduzeća. Poroznost klastera motiviše konkurente unutar klastera da se neprestano poboljšavaju i inoviraju da bi održali svoje prednosti nad imitatorima. ***Postojanje veza sa naučnoistraživačkim institucijama u cilju primene novih ideja ili imitiranja postojećih je treći pokazatelj (kriterijum) mogućnosti uspostavljanja klastera!***

Jedan od najjačih argumenata za fokusiranje na klasterne je taj da to pomaže regionalnim upravama da bolje razumeju kako njihove ekonomije stvarno funkcionišu. Gledajući ekonomiju kroz prizmu različite regionalne proizvodnje i inovacionih sistema, regioni mogu preciznije identifikovati tržišne nesavršenosti, naći tačke pritiska i detektovati sistemske neuspehe. Tek onda oni mogu odrediti koje intervencije bi mogle imati najviše uspeha.

Većina izazova i prilika je bazirano na okolnostima koje variraju od tržišta do tržišta i od proizvoda do proizvoda.

Postoje brojne metode za identifikovanje klastera, koje upoređuju njihove relativne mere, koncentracije, lance vrednosti i druge systemske veze i ocenjuju performanse. Dok su analitički alati važni kao početne tačke u otkrivanju mogućnosti razvoja klastera, rezultati čak i najrigoroznijih metodologija direktno zavise od kvaliteta, preciznosti i ažurnosti podataka koji se analiziraju, koji su obično prilično slabi. Preduzeća mogu oformiti klaster oko zajedničkih proizvoda, zajedničkih procesa, lanaca vrednosti, suštinskih tehnologija, posebnih veština, prirodnih resursa ili distributivnih centara. Konačno, pored značajnih metodologija, mora se koristiti i zdrav razum i osloniti se na stručne konsultante da bi se identifikovali koreni, a samim tim i članovi klastera.

#### 4.2.1 Identifikovati potencijal za uspostavljanje klastera

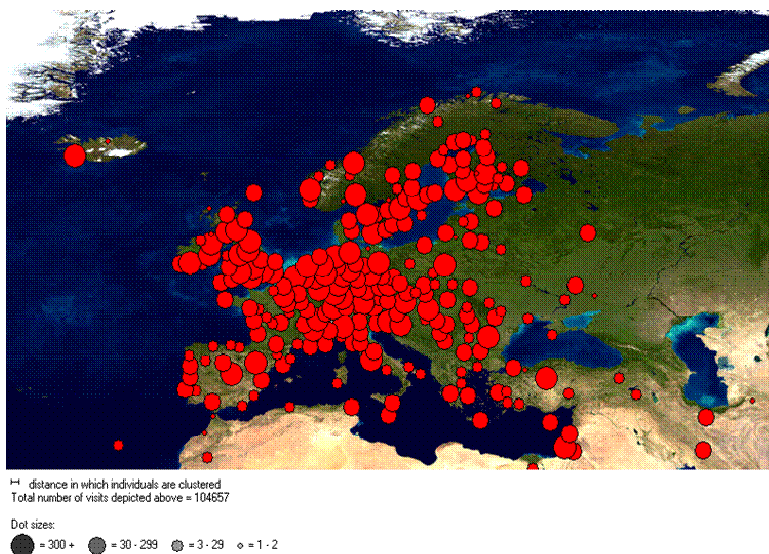
Za identifikovanje potencijala industrijskih oblasti u regionu značajno je prikupiti podatke o privrednim subjektima i o stanju privrede uopšte. Opis regionalnih privreda najčešće se zasniva na podacima sakupljenim od strane različitih agencija. Ti opisi obično sadrže: broj preduzeća i zaposlenih u pojedinim sektorima; stope zaposlenosti, nezaposlenosti i siromaštva; nivou prihoda i plata i prosečan nivo obrazovanja i stručnosti radne snage.

Pored ovih podataka potrebno je obezbediti još neke značajne podatke kao što su koncentracija preduzeća vezanih za određenu industrijsku oblast i potencijal industrijske oblasti.

Koncentracija preduzeća se može odrediti na više načina:

- broj preduzeća vezanih za određenu industrijsku oblast
- broj zaposlenih u tim preduzećima
- obrt kapitala koji se ostvari u tim preduzećima
- ukupan profit preduzeća

Nijedan pojedinačni faktor ne daje potpunu sliku o koncentraciji preduzeća unutar jedne oblasti. Osim toga postavlja se značajno pitanje: koliko su realni podaci o stanju u preduzećima nama dostupni. Često se dešava da su podaci zastareli ili da ne odgovaraju stanju stvari!

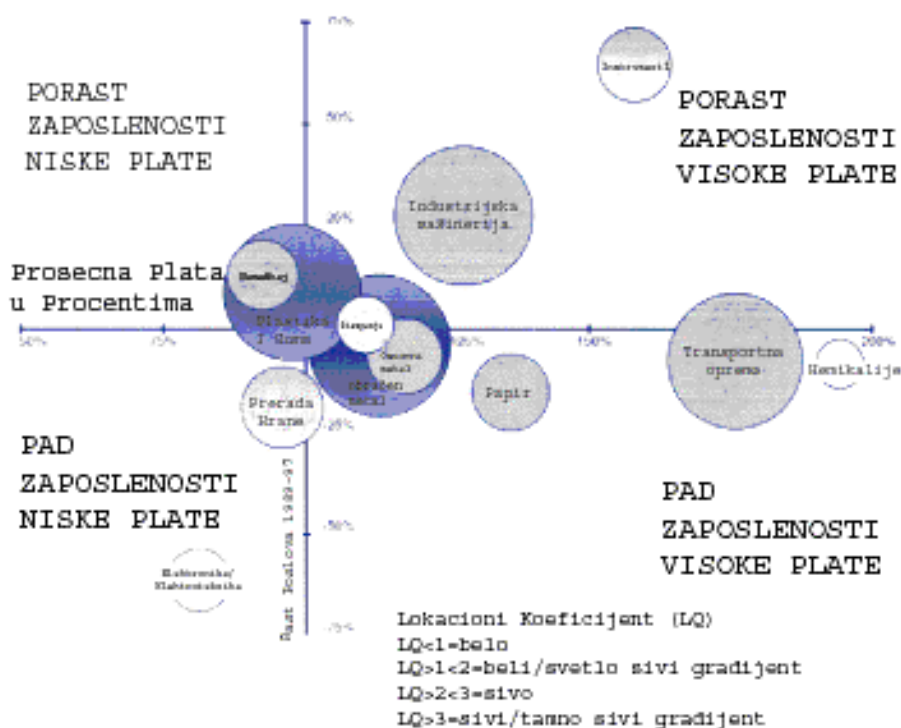


Slika 8. Koncentracija klastera na teritoriji Evrope

Koncentracije preduzeća u regionu se upoređuje sa nacionalnom koncentracijom da bi se dobio „lokacioni koeficijent“ u kojem vrednost 1.0 predstavlja prosečnu koncentraciju.

Sve ovo se može predstaviti grafikonima, ili tzv. *mehur-grafikonima*, gde su dve varijable izabrane za x i y ose (npr. lokacioni koeficijenti i stope rasta), a treća varijabla je predstavljena veličinom kruga oko tačke na grafikonu (npr. broj ustanova), i četvrta putem ošćenosti kruga (npr. lokacioni koeficijent).

Minimum gustine preduzeća neophodnog za klaster je onaj koji stvara dovoljno produktivnosti za ostvarenje akumulacije kapitala. Kompanije postižu ovo na dva načina. Najčešći načini su sa kritičnom masom potražnje – dovoljan broj preduzeća i/ili zaposlenih sa zajedničkim ili komplementarnim potrebama – za privlačenjem specijalizovanih usluga, zaliha, i resursa koji su manje dostupni razućenim i udaljenim firmama.



Slika 9. Primer grafikona

Da bi se postigao efekat preporučuje se udruživanje usko povezanih sektora, na primer: drvna industrija sa građevinskom industrijom i industrijom nameštaja, tekstilna industrija sa modnom, hemijska i mašinska sa proizvodnjom plastike ili komunikacije sa informacionom tehnologijom.

Opasnost u postavljanju širokog kriterijuma je da međuzavisnosti postaju slabije, a zajednički interesi padaju na najniži zajednički imenilac.

Klasteri kojima nedostaje obim mogu imati i dalje stratešku vrednost za region i potencijal za uzlet. Poljoprivredni instituti, instituti za razvoj savremenih tehnologija ili organska proizvodnja imaju istraživačku i razvojnu bazu i preduzetničku energiju da postignu uštedu i napredak. Vrednost klastera može biti njegov doprinos održanju ekonomske stabilnosti regiona ili njegov potencijal za stvaranje radnih mesta u području sa privrednom krizom. Filmska industrija, nacionalni parkovi, turističke destinacije, domaća radinost mogu biti

smernice da se putem klastera obezbede radna mesta u siromašnim, seoskim područjima. Klaster može biti onaj koji doprinosi uspehu drugih industrija, ali ima sopstvenu kulturu, kao što su informaciono-tehnološke usluge ili distribucija/logistika. Potrebno je samo da regioni otkriju svoj potencijal.

Naravno da nas ovi podaci samo usmeravaju u pravcu gde može postojati šansa za razvoj klastera, a nikako ne predstavljaju precizan mehanizam određenja. Moguće je da u određenim regionima postoji značajna koncentracija preduzeća, ali da proizvodna ili uslužna oblast kojom se bave nema perspektivu, značaj ili nema dovoljan potencijal da bi se mogao stvoriti klaster.

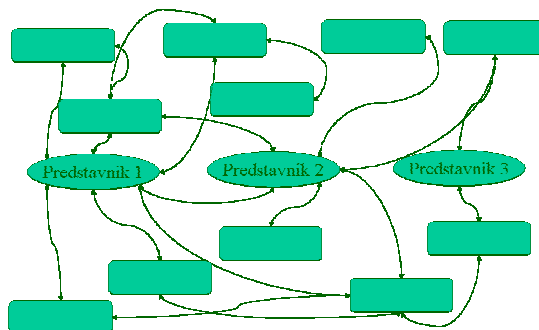
#### 4.2.2 Načiniti modele i mape sistemskih veza

Najjednostavnije veze za sastavljanje mape su lanci dobavljača bazirani na sektoru, a podaci se uglavnom mogu preuzeti od vladinih agencija ili privrednih komora. Komplikovanija veza za sastavljanje mape je stvarni dobavljač i institucionalne veze, što zahteva znanje o stvarnom obimu prodaje proizvoda i usluga, kao i lokaciji specijalizovanih funkcija podrške.



Slika 10. Primer - mapa auto klastera BiH

Većina mapa je veoma uopštena, pokazujući članove klastera kao pravougaonike na papiru, ali sa nedovoljno preciznim znanjem o jačini veza, koje su opisane kao strelice koje ih povezuju.



Slika 11. Primer mape

Najteže veze za predstavljanje putem mape (ali možda najefektivnije) su tokovi difuzije znanja i inovacije, koji mogu, ali ne moraju biti formalizovani nekim ugovorom, već su zasnovane na ličnim ili profesionalnim vezama (Tabela 39).

Tabela 39. Pitanja postavljanja pri istraživanju na terenu

- ✓ Molimo, nabrojte do pet organizacija koje predstavljaju važne izvore informacija ili saveta (ovo može biti npr. tehnička škola, konkurent, kupac, dobavljač ili konsultant) i broj kontakata u protekloj godini.
- ✓ Imenujte do tri osobe (ili organizacije) sa kojima ste sarađivali u bližoj prošlosti (npr. učestvovali u ugovorima zajedno, pomagali u popunjavanju porudžbenica ili delili opremu ili usluge) i tip saradnje.
- ✓ Imenujte do tri organizacije kojima ste nedavno pomogli na neki način (npr. davanjem saveta, razmenom informacija ili pozajmljivanjem opreme) i oblik pomoći (savet, proizvodnja, zajam).
- ✓ Imenujte do tri kompanije u istoj opštoj industriji kao što je vaša, za koje smatrate da su industrijski lideri i/ili inovatori.
- ✓ Imenujte do pet biznis ili profesionalnih organizacija/asocijacija kojima pripadate i u kojima prisustvujete najmanje jednom sastanku godišnje i približan broj događaja posećenih u proteklih šest meseci.
- ✓ Imenujte bilo koje formalne ili neformalne savetodavne komitete ili odbore za edukaciju, obuku, tehnologiju ili organizacije za ekonomski razvoj u kojima obavljate aktivnu službu.
- ✓ Imenujte do tri organizacije koje ste koristili (ili su ih vaši zaposleni koristili) za edukaciju ili obuku u protekloj godini i njihov tip (npr. osnovne veštine, IT, menadžment ili prodavac) i tip obuke.

#### **4.2.3 Proceniti sebe naspram drugih regiona i naspram konkurenata.**

Postoji mnoštvo karakteristika koje mogu biti korišćene kao mere učinka ili faktor za upoređenje sa drugim, što je prikazano u Tabeli 40. Ovaj profil može biti korišćen za poređenje klastera sa sličnim klasterima u drugim regionima, identifikovanje slabosti i odabir odgovarajućih akcija.



Tabela 40: Procena u odnosu na druge regione i u odnose na konkurente

Faktor	Opis	Tipične mere/Zastupnici
<b>R&amp;D kapacitet</b>	Institut javnog ili privatnog istraživanja u područjima povezanim sa glavnim proizvodima ili procesima klastera; stručni individualni istraživači koji su dostupni ili raspoloživi.	R&D ulaganja: vlada i privatni izvori, međunarodne fondacije Predmet razvoja: klaster članovi, proizvodi, procesi, tržišta...
<b>Veštine i raspoloživost radne snage</b>	Stepen do kojeg su veštine radne snage prilagođene potrebama klastera, npr. tehničke veštine, opšte znanje o industriji i preduzetničke veštine.	Broj upisanih u relevantne programe (broj onih koji su završili). Struktura zaposlenih po stručnoj spremi.
<b>Edukacija i obuka</b>	Edukacija i obuka za glavna zanimanja klastera, instrukcija ugrađena u kontekst klastera; instruktori sa relevantnim iskustvom; obuka za tehnološke i organizacione promene	Broj kreditnih i nekreditnih programa za klaster. Zaposleni radnici sa stažom/učenici
<b>Bliskost sa dobavljačima</b>	U blizini izvora primarnih i sekundarnih zaliha, materijala i usluga, što minimizira troškove transakcije, a maksimizira interakciju	Analize ulaganje/dobit lanca dobavljača; Broj potencijalnih dobavljača prvog, drugog i trećeg reda; Pregled dobavljača
<b>Raspoloživost kapitala</b>	Lokalne banke koje razumeju klaster i poznaju ključne igrače klastera; Raspoloživost radnog i početnog kapitala; Pristup početnom i poduhvatnom kapitalu za korišćenje novih prilika	Novčana vrednost poduhvatnog kapitala, zajmovi načinjeni u klasteru; Učešće bankara u klaster aktivnostima
<b>Specijalizovane usluge</b>	Usluge javnog sektora, kao što su usluge za proširenje tehnologije, tehnološki centri, pomoć u izvozu, ili mali biznis centri i usluge privatnog sektora obezbeđene od strane dizajnera, inženjerskih konsultanata, računovođa i advokata koji imaju posebno znanje o klasteru	Broj konsultanata koji su se specijalizovali za klaster; Usluge koje zapošljavaju specijaliste iz klastera; Novčana vrednost lokalnih usluga spoljnog izvora
<b>Proizvođači mašina i softver dizajneri</b>	Pristup preduzećima koja dizajniraju i proizvode mašine, alate i softvere koje koriste klasteri; Poslovne veze između proizvođača alata i preduzeća da bi se usvojile saradničke inovacije	Broj preduzeća koje proizvode i prodaju kapitalnu opremu za klaster
<b>Poslovne mreže i savezi</b>	Frekvencija formalne saradnje među klaster članovima u zajedničkim poduhvatima, proizvodnji, marketingu, obuci ili rešavanju problema	Broj zajedničkih poduhvata, saveza za obuku, marketing konzorcijuma itd.
<b>Društveni kapital</b>	Obim i stepen aktivnosti između	Broj profesionalnih, biznis i

	lokalnog biznisa i građanskih asocijacija u regionu; Frekvencija interakcije; Neformalne poslovne mreže kontakata među ličnim biznisima	trgovačkih asocijacija; Članstvo u svakoj, nivo aktivnosti; Pregled kontakata
<b>Preduzetnička klima</b>	Kontinualna formacija novih biznis poduhvata od strane radnika i menadžera unutar klastera bazirana na novim, komplementarnim ili konkurentnim proizvodima ili na suštinskim kompetencijama	Broj novih <i>start-up</i> firmi stvorenih od strane klastera; Broj privučenih u klaster
<b>Inovacija i imitacija</b>	Novi i unapređene tehnologije i proizvodi koji su smišljeni, razvijeni i usvojeni ili izneti na tržište; Disperzija inovacija drugim lokalnim firmama	Patenti i autorska prava; Investicije u nove tehnologije; Započete nove linije proizvoda
<b>Prisustvo tržišnih lidera i inovatora</b>	Broj priznatih tržišnih lidera i magnet firmi; Marketing i prodaja proizvoda ili usluga izvan granica klastera	Broj operacija iz komande; Novčana vrednost izvoza klaster proizvoda Prodaje izvan granica države
<b>Spoljne veze</b>	Zajednički poduhvati, ugovori, savezi sa firmama, kontakti/komunikacije sa ekspertima u drugim regionima; Znanje o međunarodnim praksama procene	Učenje ili putovanja radi procene, putovanja na specijalizovane sajmove; Savezi koji uključuju spoljne članove
<b>Razmenjena vizija i rukovodstvo</b>	Firme koje sebe smatraju "sistemom" (tj. planiraju i unapred dele ciljeve, imaju viziju budućnosti); Vođe koje preuzimaju odgovornost za kolektivnu konkurentnost	Kolektivni strateški plan ili iskaz vizije; Prihvatanje imena ili brenda klastera

#### 4.3 AKTIVNOSTI NA USPOSTAVLJANJU KLASTERA

Ako su slična preduzeća ili preduzeća koja imaju zajedničku oblast delovanja koncentrisana u regionu i međusobno imaju dobru saradnju onda im predstoji samo jedan korak da tu saradnju formalizuju i podignu na veći nivo. Povezivanje u klaster obezbeđuje im kolektivni identitet, mesto za dogovor i artikulisanje potreba kao i mehanizam za dobijanje značajnih ugovora i subvencija. Sa druge strane, klaster omogućava razvoj celog regiona zato bi bilo logično da se svi činioци zalažu za njegovo uspostavljanje i razvoj.

Uspostavljanje klastera zavisi od postojanja preduzetničkih vizija poslodavaca i energije da se na tom putu istraje. Kada se saradnja uspostavi, preduzetnici koji su bili najviše angažovani ulaze u upravne odbore, savete ili neka druga upravljačka tela klastera kako bi nastavili svoje aktivnosti u ostvarenju svojih vizija kroz razvojne programe klastera. Savet klastera, kancelarija ili neko drugo upravljačko telo je spona koja omogućava poslovno povezivanje članova, omogućava da klaster funkcioniše kao jedna celina i da kao takav nastupa na tržištu.

Zadatak upravljačkog tela je da predstavlja klaster, da unapredi veze između učesnika kao i da definiše nove razvojne programe. Kod uspostavljanja može se pojaviti rizik ako se upravljačko telo postavi kao da klaster postoji zbog istog, a ne obrnuto, ako pokušava da stvori člansku organizaciju koja "čuva" akumulirane resurse klastera ili novac iz različitih fondacija i počne da uslovljava korišćenje tih resursa.

Postoje naravno i rizici od strane učesnika u klasteru, i to najčešće u slučajevima kada učesnici ne shvataju koncept klastera ili svoju ulogu unutar klastera. Pogrešno shvatanje najbolje odslikava sledeći primer:

- „Naravno da smo mi deo klastera, ja prisustvujem svakom sastanku.“
- „Naša industrija je želela da bude klaster, ali vlada nas nije priznala.“
- „Naš klaster je veoma uspešan - primili smo 50.000,00 evra u vladinom investiranju prošle godine.“

#### **4.3.1 U regionima gde postoji kritična koncentracija preduzeća uspostaviti klaster asocijacije.**

Svaki region ima svoje karakteristike i specifičnosti. Zadatak lokalne samouprave je da otkrije potencijal regiona u smislu koncentracije i povezanosti preduzeća, mogućnosti iskorišćenja resursa ili izlaska na značajnija tržišta, mogućnosti snižavanja troškova poslovanja ili mogućnosti primene inovativnih rešenja. Takođe je neophodno utvrditi gde su veze formalizovane i razvijene, gde postoje asocijacije radnika, profesionalaca ili građana u kojima dolazi do difuzije znanja i na osnovu kojih se mogu izgraditi poslovne mreže između preduzeća.

Klasteri predstavljaju prirodan spoj preduzeća što znači da se može desiti da su preduzeća već izgradila uzajamne veze i zajednički rade na projektima tako da je zadatak lokalne samouprave da sve to formalizuje kroz uspostavljanje klastera.

Ako se analizom utvrdi da postoji prostor ili potreba za angažovanje već postojećih preduzeća ili otvaranje novih, zainteresovana preduzeća mogu pomoći da se ona oforme ili integrišu u klaster.

Dobar put u uspostavljanju klastera, kada postoji određen potencijal, je identifikovanje najvažnijih potreba članova i uspostavljanje poslovnih mreža kojima bi se te potrebe zadovoljile.

Od upravnog tela klastera (direktora) se očekuje da poveća broj učesnika, obezbedi prihod od zajedničkih projekata, pristup različitim fondacijama, izgradi poverenje i olakša aktivnosti poslovnog povezivanja.

#### **Elementi neophodni za uspostavljanje klastera:**

- ***Lista učesnika Klaster organizacije***
- ***Inventar zajedničkog kapitala***
- ***Klaster identitet i registracija od strane države***
- ***Korporativni status***
- ***Poslovno rukovodstvo***
- ***Otvoreno članstvo – definisan način ulaska u klaster***
- ***Misija, strategije, ciljevi***
- ***Aktivno učestvovanje svih učesnika klastera (definisana uloga)***
- ***Definisan inform.-komunikacioni sistem klastera (Interaktivni web portal)***
- ***Plan delovanja (ko, šta, kako, kada, gde)***

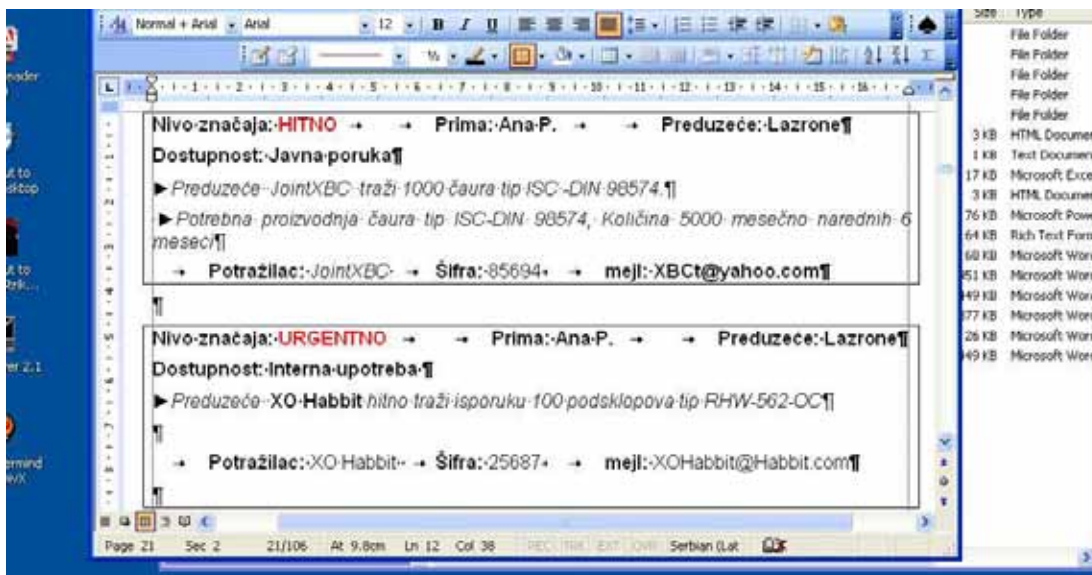
- **Specifikacija proizvoda i usluga klastera**
- **Definisane kolektivne, profesionalne i društvene aktivnosti**

#### 4.3.2 Formalizovati komunikacione kanale

Dok efektivni klasteri komuniciraju neprestano, formalno organizovan mehanizam pojednostavljuje i struktuiru potragu za specifičnom informacijom. Uspostavljanje kvalitetnog informacionog sistema (tokova informacija i nosilaca informacija) predstavlja jednu od osnovnih aktivnosti uspostavljanja i razvoja klastera. Kada je reč o informacionom sistemu on ne mora uvek biti i računarom podržan sistem (može i putem telefona, telefaksa ili na drugi način). Ipak savremena IT tehnologija i internet omogućavaju klasterima da kreiraju veoma sofisticirane komunikacione sisteme. Internet prezentacije i sajtovi takođe mogu doneti nove poslove u region, te klasteri i regionalne vlasti imaju dobar razlog da ih podrže. Web sajt može da sadrži proizvođačku bazu podataka o proizvodima, kontaktima i mogućnostima, bazu podataka o dobavljačima, i obračunski deo za poslovne potrebe, podatke o zaposlenima, poslovnom lociranju i novim tehnologijama.

Informacije koje se razmenjuju mogu biti namenjene samo učesnicima klastera, ali mogu biti i svima dostupne. To je posebno važno za preduzeća koja se ne nalaze u klasteru, a imaju interes da sarađuju sa preduzećima u klasteru. Na taj način se proširuje saradnja i omogućuje dobijanje pravih informacija, na pravom mestu i u pravo vreme.

Primer aplikacije prikazan je na slici 8.



Slika 12: Zvaničan izveštaj o zahtevima preduzeća iz klastera

#### 4.3.3 Unaprediti saradnju među firmama

Poslovne mreže (networks) ne bi trebalo poistovetiti sa procesuirano orijentisanim terminom kao što je poslovno povezivanje (networking). Prvo je ugovorni ili drugačije formalizovan savez firmi. Drugo je društveni fenomen ličnih interakcija koji pomera i širi ideje, informacije i najbolje primere iz prakse kroz klaster i preuzima ih sa drugih mesta. *Oba termina, kao i sposobnosti za obimno stvaranje poslovne mreže i za formiranje poslovnih veza su vitalno važne za konkurentne klasterne.*

#### 4.3.3.1 Poslovne mreže i partnerstva

Mreže koje stvaraju formalne i neformalne protoke znanja i informacija između preduzeća predstavljaju jedan od osnovnih faktora uspostavljanja i razvoja klastera. Postojanje mreža povećava mogućnost sticanja znanja i nivo svesti zaposlenih, što može biti od presudne važnosti za regione u razvoju. Mreže mogu biti sredstva putem kojih se prenose informacije o iskustvima drugih, načinu rada ili ponašanja u drugim preduzećima ili omogućavaju ostvarenje zajedničkih razvojnih projekata.

«Ključ razvoja mnogih malih firmi u okviru klastera je u njihovoj sposobnosti da crpe snagu iz saradnje i zajedničkog rada, uz korišćenje formalne i neformalne mreže.»

(OECD, 1996)

Uspešni klasteri nastoje da imaju razvijen sistem mreža i partnerstava. Poverenje i međuljudski odnosi su veoma razvijeni i kao takvi pružaju klasteru visok stepen intelektualnog kapitala. Za razvijanje ovih partnerstava potrebno je vreme. Mreže se mogu podržati kroz snažne institucionalne strukture ili zajedničke kulturne vrednosti i zajedničke ciljeve.

Vrednost neformalnih mreža, zasnovanih na društvenim odnosima pa čak i fluktuacijama radnika na druga radna mesta, je u tome što omogućava prenos znanja u okviru klastera. Ovakva «besplatna» sredstva širenja informacija, poput neformalnih vidova saradnje i razvijenih mreža kontakata, mogu dovesti do stvaranja «zajednice znanja».

«Može izgledati, s obzirom na njihovu želju za tajnovitošću, da bi firmama za proizvodnju trkačkih automobila bilo bolje da se lociraju izvan ovog regiona, ali slučaj je obrnut – mnogo bi više dobile ako bi uronile u duboku, ali brzu struju razmene znanja.»

(Pinch i Henry, 1999)

«Važno je nastojati da firme počnu da rade zajedno onda kada je u potpunosti logično da to urade. Da bi se razvila volja za saradnjom među firmama i profilima u okviru klastera potrebne su godine.»

(Practitioner Observation, 2002)

Razmena znanja putem mreža i partnerstava se može postići direktnim kontaktima ili tehnologijama koje omogućavaju komunikaciju na daljinu, poput interneta. Tehnologija je značajno napredovala u ovom smislu i u praksi vođe klastera koriste interaktivne klaster portale da bi olakšali stvaranje mreže, razmenjivali informacije o klasteru i koristili ih u stvarnim poslovnim interakcijama. Ključno je da postoji protok znanja i da se u razvijenim mrežama podstiče na tu aktivnu saradnju.

Derfinisanje načina razmene informacije i izgradnja kvalitetnog informacionog sistema na nivou klastera (koji može, ali ne mora biti podržan računarima) je posebno značajan za klasteru u razvoju ili za velike klasteru.

Mreže mogu biti različite po veličini - od mnoštva preduzeća koje rade zajedno na zajedničkim idejama, do udruženja od po stotinu i više članova. Veličina je manje važna od činjenice da služe svrsi i da članovi imaju koristi od njih. Neke mreže su visoko specijalizovane, dok druge pokrivaju više različitih oblasti poslovanja ili tipova povezanosti.

Mreže i partnerstva su određene karakterom industrije u nekim klasterima (npr. u Severnoj Italiji) i razvijaju se prirodno, kroz društvene i kulturne odnose. U drugim mestima razvijaju ih firme u klasteru, ili intervenisanjem javnog sektora, često kao reakcija na prepoznate slabosti.

Tamo gde su mreže i partnerstva slabo razvijeni treba forsirati ideju klasteringa (udruživanja) i zainteresovati menadžere malih i srednjih preduzeća za istu. Najbolji način da se osigura učešće i podrška je da se menadžerima malih i srednjih preduzeća pokažu direktne koristi od udruživanja i prilike koje će propustiti. Prvi primer ilustruje radnu mrežu čije stvaranje je stimulisao javni sektor. Tu se može videti na koji su način kompanije u škotskoj industriji hrane i pića bile podstaknute da rade zajedno.

### **Primer 1: Razvijanje mreža: Scottish Food & Drink (Škotska industrija hrane i pića)**

Klaster Škotske industrije hrane i piće je dobar primer kako se cela industrija udružila da bi pomogla samoj sebi. Svaka od njenih pojedinačnih preduzeća nastoji da se razvije kroz razmenu iskustva i inovacija. Uz pomoć najveće škotske agencije za razvoj Scottish Enterprise i preduzeća (poslovna mreža) Highlands and Islands Enterprise, koje je dalo stručnu pomoć za razvoj poslovanja i povezivanja, stvorili su se povoljni uslovi za razvoj mnogih škotskih preduzeća za proizvodnju hrane i pića u okviru klastera. Preduzećima je bilo omogućeno da :

- Imaju pristup ključnim informacijama o tržištu;
- Dođu do novih listinga maloprodajnih objekata u Ujedinjenom kraljevstvu;
- Razviju sposobnosti svoje radne snage i
- Stvore nove proizvode.

*Škotska hrana i piće* su sad prepoznatljiv brend, koji dobija poršku od javnih agencija<sup>1</sup>. Oni imaju objavljenu strategiju, do koje se došlo u saradnji sa preduzećima za proizvodnju hrane i pića i organizuju niz regionalnih foruma, na kojima se pruža prilika srodnim preduzećima da se sastanu i ostvare kontakt.

#### 4.3.3.2 Zajednice mreža

Mreže klastera treba da budu više od prilike za susret. Mreže će u idealnom slučaju stvoriti «zajednicu mreža» koje će omogućiti unapređenje poslovanja učesnika sa različitim interesima, kao i prenos informacija koje su od izuzetne važnosti. Razlog zbog kog se jedna grupa preduzeća ili interesna strana pridružuje klasteru nije isti za sve i njihove potrebe će se verovatno menjati vremenom. Izvesno je da će se mreže neprestano stvarati i menjati se sa promenom članova i potreba.

Razvoj zajednica mreža može pomoći preduzećima da razmene ideje, trguju idejama ili dođu do novih ideja. One takođe mogu sarađivati sa više klastera (npr. radi dodatne obuke). Velika je verovatnoća da će interesne zajednice postati karakteristika klastera u budućnosti i zaista veliki broj Regionalnih razvojnih agencija i industrija preduzima korake

<sup>1</sup> Web sajt bogat informacijama o klasteru Scottish Food & Drink: <http://www.scottishfoodanddrink.com/>

ka ohrabrenju ovog procesa – kroz stvaranje virtualnih preduzetničkih mreža ili centara za industrijsku saradnju.

#### 4.3.3.3 Stvaranje mreža

Negovanje veza između članova klastera je jedan od značajnih elemenata svake strategije razvoja klastera. U mnogim slučajevima mreže se stvaraju prirodnim putem, od strane firmi u klasteru. Ovo se može jednostavno postići tako što će se okupiti firme i drugi poslovni subjekti i što će im se omogućiti uspostavljanje internih ugovora i razmenu informacija. Mogu biti primenjene i neke posebne mere za unapređenje saradnje ili za negovanje poverenja kao što je razvoj novih institucionalnih struktura ili oblika, koji će moći da preuzmu ove uloge u budućnosti.

Mreže se često stvaraju prirodnim putem i pre nego što su preduzeća ušla u klaster a takođe i u samom klasteru, kao odgovor na potrebe firmi članica, ili na inicijativu jednog ili više ključnih pojedinaca. Neophodno je da svi članovi dobiju ili imaju određeni benefit od svog učešća. U skladu sa tim, mreže obično najbolje funkcionišu onda kada se organski razvijaju, od dna na gore.

#### **Primer 2: Razvijanje novih institucionalnih struktura**

U nekim slučajevima tokom razvoja klastera uspostavlja se mnoštvo mreža i ostalih institucija, što je čest prirodni fenomen u sazrevanju klastera. Preduzeća u klasteru pokušavaju da zatvore svoj proizvodni ciklus tako što sklapaju ugovore sa drugim preduzećima koja proizvode sastavne delove ili pružaju usko specijalizovane usluge.

Tako na primer preduzeća u Auto klasteru BiH su zaključila da im je efikasnije i jeftinije da uspostave saradnju i po pitanju marketinga i da angažuju/otvore zajedničku marketinšku kancelariju koja će pružati usluge svim učesnicima klastera.

U ostalim slučajevima, firme koje žele da funkcionišu samostalno imaju ograničene mogućnosti, iako je ponekad prisutna i aktivnija podrška/pomoć.

#### **Primer 3: Elementi Danskog programa poslovne mreže (1990-1993)**

**„Brokери“ poslovne mreže** (network brokeri). Broker poslovne mreže je bio ključ za svaki program poslovne mreže, služeći kao spoljni „katalizator“ (onaj koji podstiče a ne učestvuje) ili sistemski integrator za funkcije poslovnog povezivanja. U nekim slučajevima, brokери su bili konsultanti, ali u većini slučajeva su radili za agencije koje su već opsluživale preduzeća. Danska je dizajnirala i bila domaćin programa obuke i sertifikacije za brokere.

**Multiplikatori.** Osobe koje su dobro upoznate sa poslovanjem velikog broja preduzeća i koje su u mogućnosti da detektuju i ocene prilike za saradnju koje mogu biti prenete na brokere. Odnoseći se kao „skauti“, oni uključuju osoblje trgovačkih komora, trgovačkih udruženja, banaka, firmi, univerziteta, razvojnih centara, advokatskih kancelarija, trgovačkih centara, tehničkih koledža, i servisa za proširenje tehnologije.

**Podsticaji.** Danska je ponudila podsticaje da za male firme kompenzuje neke od troškova učestvovanja u aktivnostima sa neizvesnim prihodima.

**Informacione kampanje.** Danska je široko distribuirala informacije kroz medije, biznis asocijacije, putem prodavnica i barova, i objavila biltene o potencijalnoj vrednosti poslovnih veza i o prilikama finansiranja. Njena dobro poznata „marka“ je bila „1+1=3“.

Država Oregon, poput ostalih američkih država, prilikom stvaranja svog programa umrežavanja poslužila se ranijim iskustvom iz Danske.

Finska je koristila isti pristup, ali ga je još proširila, da bi promovisala međunarodnu saradnju između nemačkih i finskih firmi. Za nekoliko firmi ovo je bilo pozitivno iskustvo kojim je povećana konkurentnost firmi kroz smanjenje troškova, širenje tržišta, primenu novih upravljačkih postupaka itd. Međutim, iskustvo iz Finske i ostalih zemalja koje su sprovele slične projekte stvaranja partnerstava, je pokazalo da je u nekim slučajevima saradnja prekinuta istovremeno sa prestankom finansiranja od strane vlade. Čini se da uspešno funkcionisanje partnerstava treba da iza sebe ima poslovno načelo, ako hoće da se dugoročno održi bez javnog finansiranja.

Mreže i partnerstva mogu pomoći pri stvaranju novih proizvoda, na primer kroz razmenu informacija između istraživačkih instituta, između istraživačkih tela i firmi ili samo između firmi. Nakon što se mreža jednom uspostavi, mogu se početi ostvarivati ostale koristi. Mreže predstavljaju sredstvo za izgradnju poverenja i razumevanja, kao i za razmenu znanja i sposobnosti. Njihova priroda je takva da olakšavaju stvari i pružaju učesnicima forum za procenu potencijala za zajedničko poslovanje i saradnju u datoj oblasti.

#### **Primer 4: Angažovanje firmi**

Postoji više načina za angažovanje firmi u mrežu. Škotsko preduzetništvo koristilo je sledeća sredstva za uključivanje firmi u turistički klaster:

1. Uspostavljena je «Vodeća grupa» koja se sastojala od vodećih preduzeća i ključnih akcionara.
2. Fasilitatori (oni koji daju podršku) su potom radili sa firmama na utvrđivanju obima i profila datog sektora.
3. Održani su sastanci na kojima se razgovaralo o mogućim strateškim ciljevima i o određivanju prioriteta mera. U ovoj fazi, za klaster je bilo značajno stvaranje prvobitne vizije ili zajedničkog razumevanja.
4. Ove aktivnosti su upotrebljene za stvaranje «Radnih grupa» koje su izradile nacrt planova rada i poslovnih planova za sektor. Jedna od odgovornosti vodeće grupe bilo je da kontroliše i daje podršku procesu u celini.

#### 4.3.3.4 Umrežavanje sa svrhom

Mreže ne treba da postoje radi njih samih i one su sredstva koja vode ka unapređenju poslovanja svih učesnika. Ukoliko ne odgovore ne određene potrebe one neće opstati. Samo umrežavanje sa svrhom daje stvarne koristi u smislu uspešnosti klastera. Bez obzira da li je cilj mreže da obezbedi određena znanja, veštine ili obuku, zajedničko angažovanje marketinških agencija ili obavljanje aktivnosti na razvoju i istraživanjima, kod politike intervenisanja treba voditi računa da se podrže one mreže kod kojih postoji jasna snaga koja vodi ka daljem razvijanju. Ako ona ne postoji, mreža će kolabirati ubrzo nakon prve intervencije.

#### 4.3.3.5 Šta čini mreže efikasnim

Prilikom razmatranja koje su mreže najefikasnije ističu se tri elementa:



- mreža treba da je u stanju da širi dobre primere iz prakse,
- mreže treba da se protežu izvan granica klastera i
- mreža treba da bude međunarodnog karaktera.

Ovi stavovi nas vraćaju nazad na koncept «umrežavanja sa svrhom».

Ne moraju sve mreže imati ove karakteristike, ali se ispostavilo da one karakterišu mreža u uspešnim klasterima. Ovo može biti dugoročna aspiracija. Umrežavanje samo unutar granica regiona može doprineti razvoju lokalnih klastera, ali neće poslužiti unapređenju konkurentске pozicije firmi u klasteru na dugi rok.

«Postarajte se da pripadate mreži koja ima visoke aspiracije da se proširi izvan granica regiona»

(Practitioner Observation, 2002)

#### 4.3.3.6 Uloga mrežnih tela

Ustanove poput univerziteta i trgovinskih udruženja mogu imati ključnu ulogu u razvoju klastera. U najboljem slučaju, mrežne organizacije mogu olakšati i animirati strategije razvoja celog klastera. Tela u okviru sektora mogu imati ključnu ulogu u stvaranju mreža i imaju tu prednost da njihovo poslovanje određuje tržište i da su usredsređeni na kompaniju. Međutim ovo može značiti da ostale dimenzije razvoja klastera mogu biti potcenjene i rukovodioci klastera treba da procene da li takva tela pružaju usluge članovima ili zadovoljavaju potrebe celog sektora. Budite svesni da se grupe sektora mogu ponašati kao prepreka razvoju klastera, budući da klasteri utiču na tradicionalne definicije sektora – na primer proizvođači plastike prilično zavise od metalske industrije.

#### **Primer 5: Institucionalni sporazumi u svrhu promovisanja inovacija**

Veliki broj klastera dobija podršku od strane više različitih institucionalnih organizacija, pri tome su neke usredsređene na klaster, dok druge imaju obimniji zadatak. Analitički biotehnoški klaster u Masačusetsu odredio je sledeće ključne agense:

- Biotehnoško veće Masačusetsa: trgovinsko udruženje koje predstavlja biotehnoške firme.
- Odeljenje za privredni razvoj Masačusetsa: ima ključnu ulogu u razvoju poslovanja i trgovine, pospešuje poslovnu klimu (poreske kredite za razvoj i istraživanje, investicione poreske kredite).
- Tehnološko uduženje u Masačusetsu: nezavisno telo, osnovano od strane države radi pomoći tehnološkim preduzećima.
- Tehnološki institut u Masačusetsu: vodeći centar za biotehnoška istraživanja i komercijalizaciju; kampus inkubatori i tehnološki park; Preduzetnički centar Tehnološkog instituta u Masačusetsu za obuku naučnika u polju preduzetništva; Služba tehnološkog instituta u Masačusetsu za izdavanje tehnoloških licenci, utvrđuje koje su tehnologije adekvatne za nova preduzeća, vrši predstavljanje tehnologije potencijalnim investitorima (obično vlasnicima preduzetničkog kapitala).
- Whithead institut za biomedicinska istraživanja: nezavisna istraživačka i obrazovna ustanova.

#### 4.3.3.7 Umrežavanje i partnerstva u različitim fazama životnog ciklusa

U embrio fazi životnog ciklusa klastera najznačajnije aktivnosti su uspostavljanje, stvaranje i razvijanje mreža i partnerstava. Sazrevanjem klastera «umrežavanje sa svrhom» postaje sve češće i podsticanje preduzeća na zajedničko poslovanje može biti značajan zadatak za upravu klastera. Regionalne vlasti ili razvojni centri mogu pomoći slabim klasterima da oforme partnerstva ili mreže koje im pomažu da odgovore na sve zahtevnije tržišne uslove ili na potencijalne pretnje.

U južnom Jorkširu nastojalo se da se starija ili zrela industrija transformiše usmeravanjem snaga ka razvojnim centrima (*Centar za istraživanja napredne proizvodnje* i *Centar za avioproizvodnju* koji će biti središte novog Parka napredne proizvodnje). Svrha ove inicijative je posvećivanje pažnje prednostima pojedinačnih podsektora u okviru podregiona te da se poboljša zajednički rad i stručnost u određenoj oblasti. Ovo je delimično odgovor na stalno slabljenje sektora u celini, usled pritiska konkurenata i drugih pritiska.

Dugoročno gledano, uspostavljanje odnosa između firmi pomaže udruživanju ekonomskih snaga i povećava potencijal firmi da osvoje nova tržišta i promene privredne uslove.

- Firme će međusobno sarađivati i međusobno sarađuju
- Posrednici mogu ubrzati stvaranje mreža
- Grantovi potpore su ograničenog iznosa, mreže koje su tako nastale retko opstaju duže od trajanja sredstava obezbeđenih grantom.
- Društveni kapital je u velikoj meri potcenjen.
- Učenje je dovoljan razlog preduzećama da oforme mrežu.

#### 4.4 OBUKA SPECIJALIZOVANE RADNE SNAGE

Različiti autori se slažu oko toga da su uspešni oni klasteri koji su bili u stanju da zaposle i sačuvaju dobro obučeni kadar, kako u pogledu visokog obrazovanja i dobrih upravljačkih sposobnosti, tako i u pogledu radne snage odgovarajućih kvalifikacija uopšte. Ovo se smatra ključnim uslovom za privlačenje i zadržavanje preduzeća u klasteru a i doprinosi uspešnom razvoju preduzeća u klasteru.

Stručno usavršavanje i inicijative usmerene na «nove članove» klastera mogu biti značajna komponenta u podršci razvoju embrio klastera. Dok se uspostavljene i zrele firme mogu okupiti na rešavanju pitanja stručnosti, ovo je manje verovatno u ranoj fazi životnog ciklusa. Ipak, postoje dokazi da se manjak stručnosti može javiti u svim fazama životnog ciklusa klastera. Međutim mehanizam koji se bira da bi se podržao razvoj stručnosti može se menjati tokom ciklusa.

Veliki gradovi i univerzitetski centri predstavljaju kulturne, privredne i finansijske prestonice regiona i oni nude privredi u razvoju mnoštvo mladih koji su završili više i visoke škole i koji imaju savremena znanja iz oblasti mašinstva, elektrotehnike, informatike, ekonomije, menadžmenta, a koji su u stanju da koriste dinamičku difuziju računarske tehnike i savremene tehnologije. Ali nedostatak tih mladih ljudi je manjak radnog iskustva – prakse. Mala i srednja preduzeća nemaju novca da obuče stručne kadrove jer to je za njih skupo, a sa druge strane ne razumeju potrebu za saradnjom sa obrazovnim institucijama. Često se dešava da ne žele da prime mladog inženjera čak ni na praksu. Još veći je problem po pitanju specijalizovane radne snage u nerazvijenim regionima. Kvalitet i kvantitet postojeće radne snage je stoga izuzetno važna komponenta za razvoj uspešnih klastera. U tom pogledu neophodno je:

- Angažovanje stručnjaka i specijalizacija kadrova za određene oblasti rada
- Osnovati klaster centre obuke
- Oformiti partnerstva između obrazovnih institucija i klastera
- Podržati saradnju preduzeća na regionalnom nivou u cilju objedinjene obuke
- Povećati nivo saradnje između regiona na nacionalnom i internacionalnom nivou

U ukupnoj reformi društva i ekonomije u Republici Srbiji, preciznije u Vojvodini orijentacija na mala i srednja preduzeća zauzima istaknuto mesto, a privatni sektor se tretira kao jedan od stubova održivog ekonomskog razvoja. Razvoj klastera i preduzetništva se ne ostvaruje samo kroz preduzetništvo i mere ekonomske politike, već i kroz sistemski napor da se ostvare direktne, strukturne promene u sferi obrazovanja. Na osnovu dosadašnjih istraživanja koje smo sprovedli u odabranim opštinama Autonomne Pokrajine Vojvodine u budućnosti će sve veći broj mladih vezivati svoj profesionalni razvoj za sektor klastera. Stoga obrazovni sistem treba da zadovolji zahteve za novim znanjima i sposobnostima neophodnim za uspešan rad u ovom sektoru, što podrazumeva uvođenje novih zanimanja i profila koji će omogućiti postizanje veće fleksibilnosti u savlađivanju promenljivih zahteva tržišta rada i veću mobilnost radne snage.

Izučavanje složenih organizacija kao što su klasteri, još uvek nije u dovoljnoj meri integrisano u sistem formalnog obrazovanja. Međutim, mogu se uočiti pomaci postignuti u sklopu reforme obrazovnog sistema, kao i pojedinačnih inicijativa u ovoj oblasti od kojih moramo izdvojiti Fakultet tehničkih nauka, koji je u svoje redovne studije uvrstio i izučavanje klastera. Neophodno je da se nastavi reforma obrazovnog sistema, koja će

omogućiti da obrazovanje za preduzetništvo bude zastupljeno na svim nivoima formalnog obrazovanja (od osnovnog, preko srednjeg, višeg i visokog do nivoa poslediplomskih studija), zatim u okviru neformalnog obrazovanja i u kontekstu doživotnog obrazovanja i učenja.

Ništa nije važnije za klaster u nedovoljno razvijenim regionima od razvoja njihovih ljudskih resursa. Ni u jednoj oblasti klasteri nisu toliko zavisni od države, kao u pogledu obrazovanja - država je najveći investitor u edukaciju i obuku. Preduzeća traže radnu snagu koja je upoznata sa njihovim poslovanjem i koja je sposobna da primeni svoja znanja i veštine u preduzeću na konkretnim zadacima. Još specifičniji je rad u klasteru gde učesnici u klasteru moraju da se naviknu na saradnju sa ljudima u preduzeću i saradnju sa ljudima iz drugog preduzeća.

Bez sumnje opšta znanja o procesima u preduzeću, koja su lako prenosiva, žele svi poslodavci. Ali specifična znanja iz određenih oblasti su deficitarna, kao što su informacione tehnologije, međunarodni standardi, savremeni načini upravljanja, savremene tehnologije itd. Još više su tražena skrivena ili tacit znanja koja se stiču dugogodišnjim iskustvom i obukom. Takva znanja se stiču ne samo učenjem, već i difuzijom informacija saznatih ih od drugih. Klasterizacija upravo pomaže u tom procesu. Razmenom radnika, radom na zajedničkim projektima i razmenom informacija stvaraju se uslovi za stvaranje novih znanja i ideja koja će omogućiti razvoj pojedinačnih preduzeća i klastera kao celine.

#### ***4.4.1 Angažovanje stručnjaka i specijalizacija kadrova za određene oblasti rada***

Prva velika prepreka za nedovoljno i srednje plaćene kadrove, kojima nedostaje relevantno radno iskustvo, je uspeh u osnovnoj edukaciji i/ili obuci, koje ih kvalifikuje da budu uzeti u obzir za zapošljavanje na perspektivnim radnim mestima. Podizanje obrazovnih nivoa je smatrano fundamentalnim za postizanje i društvenih i ekonomskih ciljeva svakog regiona. Klaster veze imaju potencijal da ojačaju programe ulaznog nivoa, uvodeći realnost i kontekst u edukaciju i usklađujući programe sa stvarnim potrebama radnih mesta. Čak i najosnovniji programi, kao što je stručni engleski, mogu se izvoditi efektivnije ako se rečnik odnosi na termine koje klaster koristi u smislu da se radi o većem broju preduzeća i samim tim zahtevi su veći.

Međutim postoji problem motivacije radnika u smislu želje za daljom obukom i specijalizacijom, a veliku ulogu ima i neznanje vlasnika i menadžera preduzeća o potrebi neprestane edukacije. U tom pogledu moguće je razviti sledeće sisteme motivacije i podsticanja želje za dodatnom obukom:

- Kreirati puteve i lestvice karijere
- Koristiti klaster kao idealno mesto za obuku
- Nagraditi povećanje dostignuća
- Ohrabriti nastavak obrazovanja

Način na koji se organizuje obuka je vrlo značajan, s obzirom na različitost zahteva koji postoje u velikim i malim preduzećima, način prenošenja znanja definisanog kontekstom u kom se primenjuje, i karakteristike delatnosti koja se izvodi. Menadžeri ljudskih resursa koji rade u upravi velike multinacionalne korporacije, državnoj agenciji, ili maloj uslužnoj kompaniji imaju različite kvalifikacione zahteve i rade u različitoj poslovnoj kulturi.

#### 4.4.1.1 Tržište konsalting usluga

Tržište konsalting usluga za potrebe klastera nije se u značajnoj meri razvilo u proteklom periodu. Vlasnici i menadžeri preduzeća u klasteru još ne osećaju potrebu za spoljnim uslugama, kojima bi rešili probleme sa kojima se suočavaju u poslovanju. Shodno takvoj tražnji ni ponuda savetodavnih usluga nije dostigla potreban nivo. Iz tih razloga, donatorska pomoć je u značajnoj meri bila okrenuta stvaranju pretpostavki za razvoj ovog tržišta.

Jedan od načina unapređenja je pokretanje projekta nefinansijske podrške uspostavljanju i razvoju klastera. U okviru projekta treba napraviti značajne korake na stvaranju i jačanju tržišta trening i konsalting usluga u AP Vojvodini. Kroz projekat, koji treba da se izvodi na relaciji regionalni centri za razvoj klastera i lokalni centri za razvoj, potrebno je realizovati određen broj trening programa za preduzetnike, menadžere, specijaliste u različitim oblastima. Polaznici treba da budu članovi klastera ili da žele da uspostave klaster, u skladu sa preporukama i sugestijama iz analize potreba. U prethodnoj fazi ovog projekta potrebno je izvršiti preciznu identifikaciju raspoloživih lokalnih resursa koji su u mogućnosti da pruže odgovarajuće trening i konsalting usluge u različitim oblastima (realizovan je bazični trening za trenere i izvršen proces akreditacije servis provajdera).

S obzirom na nerazvijenost tržišta konsultantskih i trening usluga u AP Vojvodini, u okviru ovog projekta potrebno je razviti mrežu konsultanata koji će pomagati centrima za razvoj

Obukom na nivou klastera se postiže sagledavanje većine ovih aspekata i raznovrsnost u pogledu veština.

#### 4.4.1.2 Raznovrsnost, veština i sastav su značajni

Uspešni klasteri zahtevaju postojanje širokog spektra odgovarajućih veština i sposobnosti. Poslovne sposobnosti koje se traže u uspešnom klasteru su strateške upravljačke sposobnosti, vođstvo, preduzetničke sposobnosti, fakultetski obrazovan kadar, upravljačke i proizvodne tehnike, veština rukovođenja, mentorske sposobnosti i sposobnosti pružanja obuke, kao i sposobnosti ličnog razvoja.

#### 4.4.1.3 Ponuda i potražnja dobro obučenog kadra

Kvalitet i dostupnost obuke može takođe biti jedan od faktora koji doprinose razvoju uspešnih klastera. Ovo se može podeliti na obuku postojeće radne snage, ali i na nove, potencijalne učesnike na tržištu rada. Mogućnost da se postojećom infrastrukturom za pružanje obuke odgovori na potrebe poslodavca i obezbedi adekvatna obuka je ključni faktor. Klaster može imati uticaja na ustanove ili organizacije koje pružaju obuku davanjem određene provizije koja je fleksibilna i odgovara potrebama poslodavaca.

Klaster pruža mogućnosti za razvoj ljudskih resursa na načine koji su od naročite koristi za razvoj firme. To se može ostvariti kroz pružanje stručnih saveta, informativnih i konsalting usluga (pojedincima i preduzećima), kroz davanje grantova/podrške za obuku preduzećima koje to žele, ili kroz razvoj stručnih centara za pružanje obuke i razvojne aktivnosti. Upravljači klastera bi u razvoju efikasne stručne/kadrovske politike trebalo da angažuju vodeće lokalne poslovne ljude, obrazovni kadar i svoja Veća za obuku i usavršavanje. Upravljači klastera takođe treba da su svesni da poslodavce treba dobro upoznati sa dizajnom, sadržajem i ocenom kvalifikacija u skladu sa objavljenom Nacionalnom strategijom osposobljenosti kadra. Prilikom pripremanja aktivnosti u ovoj oblasti treba iskoristiti svaku priliku da se kroz promovisanje zajedničkih programa obuke

različite kompanije i grupe radnika dovedu na jedno mesto. Ovo će u isto vreme pomoći razvoju mreža i doprineti razvoju "Zajednica mreža" ili svrsishodnih saveza.

Stvaranje jakih veza između Ustanova visokog obrazovanja i preduzeća je neizostavan deo u poboljšanju poslovanja, a Ustanove visokog obrazovanja imaju sve značajniju ulogu u povećanju konkurentnosti regionalnih preduzeća.

#### 4.4.1.4 Savetovanje i usmeravanje

Neke od uspešnih inicijativa nisu usredsređene samo na pružanje obuke već i na povećanje svesti o onome što već postoji i što je dostupno, kao i na vršenje uticaja na vid buke koja se pruža. Primer 11 - primer poslovanja putem web servisa u Kaliforniji koji služi kao sveobuhvatni informativni portal. Uspostavljen je putem istraživanja i osnivanja jedne institucionalne strukture i pokazuje kako je ponekad potrebno dosta ozbiljnog rada da bi se postigli naizgled jednostavni rezultati.

#### Primer 11: SkillsNet™

*SkillsNet* je kalifornijska inicijativa koja nastoji da razreši česta pitanja iz oblasti multimedija, pružanjem podrške, obuke i odgovarajuće digitalne baze podataka. SkillsNet on-line program, <http://www.skillsnet.net>, ima za cilj da podstakne različite sektore na komunikaciju i saradnju. Zajednički cilj je pružanje podrške razvoju stručne radne snage u glavnim multimedijalnim zanimanjima u digitalnoj ekonomiji 21.veka. SkillsNet pruža:

- Savete o prirodi i potrebama multimedijalne industrije.
- Podatke o poslovima koji se odvijaju u klasteru
- Podatke o programima obuke (uključujući i bazu podataka od 158 različitih kurseva).
- Vodič za «sve one koji traže zaposlenje» u industriji.

SkillsNet je uspostavljen kroz sledeće korake:

Sprovođenje **LMI istraživanja** u partnerstvu sa akcionarima da bi se:

prepoznale potrebe

razvila strategija stručnosti

utvrdili prioritete, i

pripremio teren za delovanje

Uspostavljanje **Stručnog industrijskog veća**, koje se sastojalo od industrijskih vođa čiji je zadatak bilo upravljanje implementacijom.

Korišćenje rezultata LMI istraživanja, da bi se zadovoljile potrebe industrije za obrazovanjem i obukom, koja može obezbediti razvoj radne snage.

Razvoj regionalnih konzorcijuma za obuku zaposlenih, na osnovu rezultata istraživanja i kontakata i mreža uspostavljenih tokom istraživanja.

Istraživanje nije dalo veliki broj savetodavnih projekata koji bi se odnosili na ključne klastere. Međutim, postoje izvesni dokazi koji sugerišu da su aktivnosti na savetovanju izuzetno značajne za klaster u slabljenju (videti Primer 12).

### **Primer 12: Višak radne snage u industriji čelika**

Kada je klaster u fazi slabljenja, intervencije na sticanju novih veština i ponovna obuka su često jedno od glavnih rešenja. U industriji čelika u Ujedinjenom kraljevstvu ovo je realizovano kroz inicijativu zvanu Služba hitnog reagovanja. Ovo je ostvareno kroz niz lokalnih partnerstava, koja su okupila Jobcentre Plus sa lokalnim LSC, Business Link (Poslovna veza) i Regionalnu razvojnu agenciju. Obično su ove inicijative u obliku:

- Prepoznavanja sposobnosti koje se mogu iskoristiti kod pojedinaca i potreba za ponovnom obukom, finansiranje dodatnih programa obuke i pravovremeno korišćenje usluga Jobcentre Plus-a (na primer Učenje odraslih bazirano na radu).
- Pomoć i savet na licu mesta, od strane osoblja sposobnog da ostvari napredak.
- Prezentacije na licu mesta o rešavanju problema viška radne snage, uz učešće lokalnih trenera i kolega, koji tehnološkom višku objašnjavaju koje su im mogućnosti na raspolaganju
- Savetovanje ljudi koji razmišljaju da započnu sopstveni posao, uključujući poslovno planiranje i obezbeđivanje finansiranja i obuke.
- Niz edukativnih programa za radnike proglašene viškom (obično organizovane od strane lokalnih LSC)

#### 4.4.1.5 Obuka za nove radnike

Posvećivanje pažnje novim članovima radne snage može se pokazati pozitivnim za stimulisanje interesovanja radnika za određene klastere. Ovo može biti posebno adekvatno za zrele klastere kojima je teško da privuku radnu snagu. Adekvatnim se smatraju intervencije čija su ciljna grupa mladi (pripravnici) i obrazovne (visoko i više obrazovanje) sheme (te sheme su: povezanost škola i poslodavaca, školske inicijative (obrazovanje u polju nauke i projekti na razvoju tehničkih sposobnosti)) i mere za zadržavanje diplomiranih radnika (kao što su obezbeđivanje radnog mesta nakon diplomiranja).

Visok nivo obrazovanja koje mladi imaju može maskirati slabe komunikativne sposobnosti, slabe sposobnosti za timski rad i sposobnosti za rešavanje problema, povećavajući potrebu da se poboljša povezanost rada i obuke. Česti primeri podrazumevaju zajednički rad poslodavaca i edukatora na razvijanju kurseva relevantnih za zapošljavanje u industriji. Primer 8 je dobar primer ovakvog pristupa.

#### 4.4.1.6 Obuka za radnike koji se ponovo primaju u radni odnos

Podrška radnicima koji ponovo stupaju u radni odnos kao i onima koji su trenutno bez posla može pomoći u povećanju broja raspoložive radne snage. Neke od intervencija

mogu biti sheme obuke za nezaposlene koje se konkretno bave povoljnim prilikama koje postoje u određenim klasterima. Intervencije u ovoj oblasti mogu kombinovati društveno učešće i ciljeve u razvoju klastera.

Primer 13 daje dobar primer lokalnog centra za obuku postojećih klastera u zajednici.

#### **Primer 13: Obuka automobilskih i farmaceutskih klastera: Partnerstvo za učenje, Merseyside**

*Partnerstvo za učenje* funkcioniše kao registrovana dobrotvorna organizacija koja je ostvarila partnerstvo sa privatnim sektorom, javnim sektorom i zajednicom. To je samoodrživa, komercijalna firma koja pomaže da se regeneriše Merseyside tako što lokalnom stanovništvu olakšava potragu za dobro plaćenim, stručnim zaposlenjem, a poslodavcima da ostvare poslovni uspeh. Partnerstvo pruža stručnu obuku za 40 glavnih klijenata na severozapadu, uključujući kompanije poput Jaguara, Evans Vaccines, Eli Lilly i Glaxo Smith Kline.

Cilj ovog centra je da: (a) pruži obuku koja će povećati obrazovne i stručne sposobnosti zajednice, i (b) da pruži podršku firmama putem obuke koja odgovara njihovim potrebama. U tom smislu, centar pruža obuku malim i srednjim preduzećima u okviru zajednice, na kojoj one usvajaju nove veštine i nadograđuju postojeće. Centar je osnovan pod pretpostavkom da poslodavci i lokalna privreda ne mogu napredovati odvojeno jedni od drugih.

#### 4.4.1.7 Proširivanje stručne osnove

Klasteru može biti potrebna šira i dublja stručna osnova od postojeće. Intervencije mogu biti usmerene na stalni razvoj sposobnosti kojima se povećava stručni nivo postojećih radnika kroz doživotno učenje (uključujući ključne veštine), kroz prenosive veštine i inicijative na razvoju radnika. Obuka o ITC ili e-trgovini za on-line knjiženje bila je česta u okviru uslužnog sektora dok su CAD obuka i proste tehnike proizvodnje često promovisane u proizvodnim klasterima. Ponovo naglašavamo da aktivno učešće poslodavaca u ovim inicijativama može pomoći da one steknu kredibilitet u sektoru. Primer 14 ističe dobre primere iz prakse u radu sa klasterima na razvijanju stručne osnove koja će biti dostupna firmama u okviru klastera.

#### **Primer 14: Stručno usavršavanje (kod većeg nivoa stručnosti)**

BioPharm Skills Task Force finansirana je od strane SEEDA i bavila se stalnim obrazovnim potrebama naučnika i menadžera u industriji. Program je bio namenjen radnicima u biofarm industrijama koji su podsticani na proširivanje svog obrazovanja. Sastoji se od tri ključna elementa:

Investiranje u resurs-centre da bi se obezbedile informacije, unapredile sposobnosti, vršila ponovna obuka, pružali saveti o razvoju karijere i organizovala predavanja.



Prepoznavanje povoljnih prilika koje bi privukle odgovarajuće ljude.

Uspostavljanje *Jedinice za pitanja stručnosti* u okviru Biofarma, koja je radila direktno sa preduzećama na analiziranju stručnih potreba i odgovarajućih izvora za njihovo zadovoljavanje, i sa vođama programa obuke da bi se osiguralo da imaju kapaciteta (za obuku).

#### 4.4.1.8 Razvoj menadžmenta

Razvoj stručnosti treba takođe da se bavi i potrebama menadžera i vlasnika u okviru klastera. Strateške upravne sposobnosti za poslovnodstvo, preduzetništvo za fakultetski obrazovane zaposlene, obuka o menadžmentu i proizvodnim tehnikama su se pokazali korisnim za razvoj kompanije. Ove sposobnosti su naročito uspešne ukoliko su tesno povezane sa potrebama klastera.

#### 4.4.2 Osnovati klaster centre obuke

Umesto da očekuju da svaka tehnička ili poslovna škola izađe u susret specifičnim potrebama svih firmi, regioni mogu putem centara za razvoj klastera organizovati i izvršiti obuku u svakom klasteru, u zavisnosti od njihovih potreba, i to osnivanjem klaster centara za obuku. Klaster centri obuke su organizacije virtualnog tipa (vremenski postoje koliko i zahtev za njihove usluge), a formiraju se na osnovu specifičnosti zahteva korisnika. Rukovođeni od strane centara za razvoj klastera i udruženi sa postojećim institucijama, mogu postati vodeći entiteti za zadovoljenje potreba preduzeća članica klastera i klastera kao celine u pogledu obuke i specijalizacije zaposlenih. Nastavni planovi i programi će biti usklađeni sa zahtevima klastera a praksa organizovana u skladu sa zahtevima pojedinačnih preduzeća. Ovo neće biti centar „od cigala i maltera“, već virtualni centar koji bi organizovao timove iz različitih institucija, univerziteta i drugih preduzeća da rade na specifičnim problemima, vodio projekte istraživanja i razvoja i sve informacije i usluge bi bile dostupne svima u klasteru ili svima u regionu – u zavisnosti od načina formiranja centra za obuku.

#### Karakteristike Klaster Centara za Obuku

- Zasnovani na konkretnim potrebama klastera
- Naglašavaju specifično znanje, a ne specifične radne veštine
- Uspostavljaju veze sa različitim asocijacijama u cilju obuke
- Obuke je stavljena u kontekst unapređenja poslovanja preduzeća i klastera kao celine
- Funkcionišu kao baza informacija i informacioni portal
- Ističu zaposlene u prvi plan – intelektualni kapital

#### 4.4.3 Oformiti partnerstva između obrazovnih institucija i klastera

Obrazovne institucije moraju da budu u partnerstvu sa klaster organizacijom, a klaster mora da bude aktivno uključen u dizajn i razvoj edukativnog programa. Trenutno, mnogi programi tehničke edukacije i obuke nisu u saglasnosti za zahtevima privrede. Sa druge strane šanse jednog preduzeća ili preduzetnika da nešto promeni u planovima i programima obrazovanja su nikakve.

### *Osnovno obrazovanje*

Na nivou osnovnog obrazovanja u Republici Srbiji za sada ne postoje posebni programi ili nastavni sadržaji specifično usmereni na upoznavanje sa preduzetništvom ili sa osnovnim prednostima udruživanja u bilo kojim aktivnostima.

#### *Srednjoškolsko obrazovanje*

U okviru srednjoškolskog obrazovanja, u školama ekonomskog usmerenja i određenih usmerenja u školama za zanatska, trgovačka, ugostiteljska i druga uslužna zanimanja učenici stiču znanja od značaja za vođenje poslovanja i indirektno razvijaju preduzetničke sposobnosti. Elementarna znanja o klasterima bi trebali da stiču kroz neke nastavne predmete kao što su Ekonomika preduzeća ili Organizacija rada. Takođe, znanja i sposobnosti koja su potrebna preduzećima u klasteru mogu se steći u okviru prakse i vannastavnih programa

#### *Stručno obrazovanje*

Orijentacija na mala i srednja preduzeća u ukupnoj reformi, posebno se reflektuje na reformu srednjih stručnih škola. Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije u saradnji sa EU (preko Evropske agencije za rekonstrukciju) od avgusta 2003. godine sprovodi program reforme stručnog obrazovanja. Ovaj pilot program predstavlja test planirane reforme, pre njenog konačnog uvođenja u sistem srednjeg stručnog obrazovanja, planiran za 2007. godinu. Promene se odnose na sam način rada škola, razvoj novih profila, uvođenje novih nastavnih programa sa izmenjenom strukturom predmeta.

Polazeći od činjenice da je mali broj pojedinaca rođen sa talentom za preduzetništvo, uvođenjem posebnog predmeta biće omogućen razvoj preduzetničkog načina razmišljanja i preduzetničke filozofije. Naime, preduzetničko obrazovanje podrazumeva ne samo proces pripreme za otpočinjanje i vođenje poslovanja, već i širi proces razvoja sposobnosti i osobina ličnosti koji nisu u direktnoj vezi sa biznisom. Realizacija predmeta Preduzetništvo treba da omogući razvoj svesti o značaju preuzimanja odgovornosti za sopstvenu karijeru i razvoj ličnih kvaliteta učenika, sticanje stručnih znanja i veština, razvoj svesti o samozapošljavanju (kao mogućoj opciji u toku karijere) i promovisanje preduzetničkih kvaliteta u svim oblastima rada.

#### *Više i visoko obrazovanje*

Iako je visokoškolska edukacija u oblasti preduzetništva novijeg datuma u Srbiji, raste broj viših škola i fakulteta (javnih i privatnih) koji nude nastavne programe ili mogućnosti sticanja posebnih akademskih kvalifikacija u oblasti menadžmenta malih i srednjih preduzeća i složenih organizacija - klastera. Stiče se utisak da je ponuda programa u oblasti klasteringa u ustanovama višeg i visokog obrazovanja u Republici Srbiji sve veća, a da je njihov sadržaj sve moderniji. U privatnom sektoru višeg i visokog obrazovanja postoje brojne inicijative u ovoj oblasti što doprinosi većoj konkurenciji i kvalitetu obrazovnih sadržaja.

Međutim, u tercijalnom obrazovnom sektoru u Republici Srbiji još uvek nisu razvijene veze između akademskih i naučnoistraživačkih institucija i preduzeća. Ove veze su posebno važne zato što omogućavaju transfer tehnologije, primenu inovacija i razvoj novih proizvodnih programa u preduzećima.

### *Neformalno obrazovanje*

Uporedo sa ponudom institucija formalnog obrazovanja, u AP Vojvodini se u prethodnom periodu intenzivnije razvijala ponuda obrazovnih sadržaja iz oblasti organizacije, menadžmenta, preduzetništva u sektoru neformalnog obrazovanja (državnom i privatnom) u vidu različitih obuka, treninga, seminara i kurseva, koji nastoje da odgovore potrebama malih preduzeća i preduzetnika. Značajne ustanove koje nude različite programe neformalnog obrazovanja za klasterne, bilo da se radi o sadržajima koji se odnose na preduzetništvo ili na druge oblasti od značaja za klasterne su: Republički i regionalni centri za razvoj klastera, Nacionalna služba za zapošljavanje, privredne komore, profesionalne i stručne asocijacije, privatne konsultantske i obrazovne ustanove, kao i naučnoistraživački instituti, otvoreni univerziteti, fondacije, nevladine organizacije, itd. Jedan deo ovih obrazovnih usluga dostupan je korisnicima besplatno ili po cenama nižim od tržišnih (realizuju se uz finansijsku pomoć države ili donatorskih organizacija). Ostale usluge pružaju se na komercijalnoj osnovi.

Međutim, kada je reč o neformalnom obrazovanju, u AP Vojvodini ne postoje adekvatne baze podataka i evidencije na osnovu kojih je moguće dati precizne informacije o raspoloživim sposobnostima i proviziji ustanova i programa za razvoj određenih profila. Imajući u vidu stanje privrede u Srbiji, realno je pretpostaviti da se danas najveći broj preduzeća ne bavi obrazovanjem i obukom zaposlenih. Takođe, može se reći da su preduzetnici u Srbiji svesni određenog pomanjkanja znanja i sposobnosti, ali ipak ne cene dovoljno pogotovo formalno osposobljavanje, tako da mnoga područja na kojima postoje potrebe za dodatnim znanjem, ostaju najčešće zapostavljena. Prisutan je stav da stvaranje, rast i razvoj malih preduzeća više zavisi od faktora kao što su fiskalna politika, bankarski sistem i slično, nego od obrazovanja i ako se masovna reedukacija stanovništva, u skladu sa savremenim standardima koji postoje u razvijenim zemljama, ističe kao prioritet.

Pored toga, u Vojvodini je veoma izražena potreba za stvaranjem pravnih i institucionalnih mogućnosti za sticanje tržišno relevantnih kvalifikacija u ustanovama koje se bave edukacijom i obukom. Stoga je neophodno razraditi sistem standarda za akreditaciju programa edukacije i osposobljavanja, kao i standarda sertifikacije stečenih znanja i sposobnosti.

Klaster organizacije predstavljaju kolektivni glas privatnog sektora u uticaju na politiku edukacije i obuke. Uloge klastera u edukativnoj politici:

- Analiza potreba kadrova
- Predlog metodologije za obuku
- Dizajn i razvoj nastavnog plana
- Projekcije budućih potreba obuke i zapošljavanja
- Stvaranje prilike za učenje na radnom mestu
- Omogućavanje pristupa savremenim tehnologijama

#### **4.4.4 Podržati saradnju preduzeća na regionalnom nivou u cilju objedinjene obuke**

U nerazvijenim regionima, a to je i slučaj kada su klasteri u fazi početnog razvoja, broj preduzeća u klasteru je inicijalno mali i klaster nema snage da finansira sve što mu je potrebno. U tom pogledu preduzeća i klasteri moraju tražiti model udruživanja sa drugim kako bi se omogućio koncept objedinjene obuke i na taj način redukovali troškovi. U tom

slučaju formirani klaster centri za obuku bi vršili obuku za radnike iz različitih preduzeća i klastera.

Da bi se izbegao problem nedostatka postojećih kurseva u okviru škola, fakulteta ili instituta, neophodno je ostvariti kvalitetnu saradnju sa regionalnim centrom za razvoj klastera da bi se pripremili planovi i programi obuke i da bi se angažovali potrebni predavači ili stručnjaci iz oblasti. U tu saradnju moraju biti uključeni: javni sektor, organizacije za edukaciju i obuku, konsultanti i iskusni radnici iz drugih preduzeća.

Najčešći uzrok neuspeha ovog vida saradnje je nedostatak znanja i svesti top menažmenta preduzeća o potrebi udruživanja, nedostatak adekvatnih programa i kurseva i nedostatak kvalitetnog kadra za sprovođenje obuke. Način izvođenja obuke mora biti dovoljno fleksibilan da ponudi kurseve, obezbedi obuku na licu mesta, i ponudi večernje i vikend-časove.

#### ***4.4.5 Povećati nivo saradnje između regiona na nacionalnom i internacionalnom nivou***

Bilo koja inicijativa da se kreiraju programi za obuku i doobuku zaposlenih i nezaposlenih, standardi obuke ili programi i planovi obuke može imati koristi od ideja i iskustava drugih. Zbog toga je saradnja na nacionalnom i internacionalnom nivou fakulteta, preduzeća, klastera, regionanlinih centara i drugih institucija jedna od osnovnih pravaca delovanja u cilu povećanja nivoa svesti i nivoa znanja unutar regiona. Inovacija i učenje su kolektivne i interaktivne aktivnosti, i prilike da se razmene ideje koje vode ka poboljšanju programa obuke i načina rada. Podrška saradnje putem:

- adekvatnog vrednovanja i nagrađivanja za obučenost
- razmene iskustva,
- finansiranja zajedničkih putovanja, obilaska sajmovia i odlaska na seminare
- razmene zaposlenih
- rada na zajedničkim projektima
- organizovanja druženja i upoznavanja sa klasterima u zemlji i inostranstvu

maza rezultat i difuziju znanja, povećanje nivoa znanja i svesti otvaranja novih prostora za inovaciju.

#### **4.5 RAZVOJ I PRIMENA SAVREMENIH TEHNOLOGIJA I PODRŠKA PREDUZETNIČKIM IDEJAMA**

Istraživanja pokazuju da su razvoj proizvoda i dobro razvijene istraživačke strukture, zajedno sa ostalim oblicima inovacija, vitalni faktori uspešnosti za dinamične klastere. Inovacije održavaju klaster u dobroj poziciji na tržištu dok dobra razvojno-istraživačka osnova može pružiti ideje i proizvode za dalji razvoj. Povećan broj inovacija i unapređenje razvojno-istraživačkih delatnosti su dve različite aktivnosti, premda međusobno povezane. Inovacije se generalno odnose na razvoj proizvoda ili procesa dok se razvojno-istraživačke aktivnosti odnose na razvoj novih znanja. U najboljem slučaju, inovacija je rezultat razvojno-istraživačkog procesa.

Inovacije mogu stvarati priraštaj razvojem postojećih proizvoda i procesa, ili pak mogu biti radikalnije i dovesti do uvođenja potpuno novog proizvoda ili načina rada. Uspešni klasteri su po pravilu inovativni i u praksi se inovativni proces može podržati kroz stvaranje mreža, razmenu ideja i kroz preduzetničke aktivnosti otvaranja novih preduzeća

*Primer klastera tekstila iz Južnog Banata upravo prikazuje značaj razvoja poslovnih mreža u pogledu i inovacija i stvaranje mogućnosti za pokretanje novih vidova poslovanja i novih preduzeća. U navedenom klasteru preduzeća su uvidela da im nije isplativo da svoj materijale šalju na uslužnu obradu u preduzeća koja su udaljena 200 ili 400 kilometara i odlučili su da zajednički finansiraju otvaranje preduzeća koje će im pružati datu uslugu uz niže troškove i veću produktivnost.*

Ovo može biti korisno tamo gde se mreža širi i izvan granica klastera jer su često inovacione ideje one koje dobro funkcionišu u jednom okruženju i po prvi put se primenjuju na drugu oblast. Koristi od informativnih i ekspertskih usluga u takvoj oblasti često su vredne pažnje i istraživanja.

Korišćenje savremenih tehnologija i znanja i podrška preduzetničkim idejama treba da se ostvari kroz sledeće grupe aktivnosti:

- Investirati u inovaciju i započinjanje biznisa;
- Podržati inkubatore zasnovane na klasteru;
- Ohrabriti razvoj poslovnih mreža preduzetnika;
- Podržati razvoj tehnoloških parkova i razvojnih centara.

#### **4.5.1 Investirati u inovaciju i započinjanje biznisa**

Inovacije i preduzetničke veze su motori rasta i razvoja klastera. Većinu klastera su formirali preduzetnici (zaposleni od strane postojećih poslodavaca) u težnji za širenjem lanca nabavke ili novog tržišnog potencijala, ili kao odgovor na smanjivanje/zatvaranje preduzeća. Iako su i inovacija i preduzetničke veze pod velikim uticajem obrazovnog procesa i kulturnih normi regiona, one mogu biti unapređene usmerenim podržavanjem politike klasterizacije.

Nove ideje i novi načini poslovanja mogu biti od presudnog značaja za preduzeće, ali postavlja se pitanje kolika akumulacija kapitala je potrebna za usklađivanje razvoja preduzeća sa zahtevima tržišta? Da li preduzeća samostalno mogu investirati u inovacije i tehničko-tehnološka unapređenja? Kolika je tu moguća pomoć države ili regiona da bi se ostvario koncept održivog razvoja?

Primenom strategije razvoja i zajedničkog investiranja zasnovanog na konceptu klastera moguće je ostvariti niže troškove ulaganja i povećanje efekata ulaganja i inovacije i istraživanja.

U dosadašnjoj praksi preduzetničke veze su često bile glavni deo regionalnih i državnih tehničko-tehnoloških razvojnih i inovacionih strategija, a komercijalizacija istraživanja i razvoja je bila retko podržana osim u slučaju da je profit bio zagarantovan. Tek u zadnje vreme se vidi pomak kroz finansiranje projekata tehnološke inovacije, ali se ne vide ukupni rezultati takvih aktivnosti na unapređenje privrednog delovanja regiona ili države. Sve se završava na pojedinačnim slučajevima bez mogućnosti stvaranja kritične mase preduzetničkih ideja koje bi realizacijom dovele do značajnog privrednog napretka, makar na regionalnom nivou. Putem klastera moguće je preduzetničke ideje iskoristiti za unapređenje velikog broja preduzeća i postići značajniji efekat, gledajući i na regionalnom i na nacionalnom nivou. Sa druge strane, preduzetničke veze su osnov za uspostavljanje klastera i njegovog razvoja u početnoj – embrionskoj fazi.

U zrelih klasterima, preduzetničkim vezama nije dat prioritet koji zaslužuju. Embrionski klasteri uključuju mnogo novih i potencijalnih preduzetnika, dok su zreli klasteri sastavljeni od starijih firmi koje mogu biti odbojne za početnike jer izgledaju kao konkurencija njihovim ograničenim tržištima, radnicima i kapitalu. Opseg investicija ide od početnog kapitala i proizvodnje razvojnih fondova, do poduhvatnog kapitala za preduzetnike i do radnog kapitala za zrele i proširene firme.

#### **4.5.2 Podržati razvoj inkubatora zasnovanog na klasteru**

Strategija razvoja klastera treba da razmotri adekvatnost postojećih institucija za razvoj klastera. Postojanje lokacija i prostorija za potencijalne investitore i za širenje postojećih firmi je značajna komponenta za održavanje dugoročnog uspeha klastera. Ovo može uključiti i podršku obezbeđivanju lokacija i prostorija, uzimajući u obzir sve pojedinačne potrebe određenog klastera. Budući da tehnološki i poslovni parkovi mogu predstavljati adekvatan vid razvoja, **takođe** to mogu biti i proizvodni i distribicioni parkovi, jer oni mogu pružiti prilike za zajednički rad. Isto tako, se može obezbediti i specijalizovani prostor poput inkubatora i prostora «za razvoj». U nekim slučajevima, dovoljno će biti da se osigura odgovarajuća količina zemljišta ili prostorija u oblasti koja odražava dinamiku klastera.

Jedan od savremenih vidova podrške malim, novoosnovanim preduzećima i preduzetnicima koja se nalaze u razvojnoj životnoj fazi je i sistem tehnološke infrastrukture: preduzetničkih inkubatora, tehnoloških centara, naučnih parkova i poslovnih zona. To su različite organizacije koje pomažu preduzetnicima da razviju svoje poslovne ideje i lakše prebrode početne probleme u poslovanju, za koje se u najširem kontekstu koristi termin poslovni inkubatori.

Inkubatori su, danas, široko korišćene strategije za podršku novim i malim preduzećima. Osnovni koncept je zajednički prostor i usluge sa udelom troškova po niskoj ceni, kombinovano sa tehničkom pomoći. Ograničenja koja definiše klaster odnose se na tipove sličnih ili komplementarnih firmi koje su specijalizovane za određene usluge i proizvode koji su značajni za preduzeća u klasteru ili za poslovanje klastera kao celine.

Klasteri predstavljaju idealno mesto za nastanak i razvoj novog preduzeća. U klasteru je prisutna velika difuzija znanja, intenzivan je protok informacija i jasno se naglašava potreba svakog preduzeća i celog klastera. U takvom okruženju se vrlo brzo stvaraju pogodni uslovi za **stvaranje** novog preduzeća koje će pružati one proizvode i usluge koji nedostaju klasteru. Klaster potencira učenje i tehnološki transfer među firmama.

Klaster inkubatori na jednom mestu objedinjuju većinu usluga koje su potrebne preduzetniku za brz i uspešan razvoj preduzeća. Te usluge se naročito odnose na:

- pružanje usluga korišćenja poslovnog prostora;
- savetodavne usluge;
- razvoj ljudskih sposobnosti;
- povezivanje komore i ustanova;
- finansijske usluge.

U ulozi osnivača može se pojaviti ili klaster ili činioci unutar klastera kao što su univerziteti ili veća preduzeća. Klaster inkubatori trebaju biti potpomognuti od strane država, regija, gradova, lokalnih uprava itd. Za uspešan rad inkubatora potrebno je:

- precizno urediti odnose i propisati pravila postupanja i korišćenja između osnivača, zainteresovanih strana i korisnika.

- obezbediti transparentan rad i svakodnevne kontakte sa javnošću, okolinom i zainteresovanim stranama, potencijalnim korisnicima,
- informisati javnost o broju preduzeća koja su se razvila u inkubatoru, strukturi tih preduzeća i njihovoj uspešnosti razvoja u inkubatoru i njihov dalji poslovni put kad jednom napuste inkubator.

Razvoj inkubatora kao instrumenta ekonomske politike naročito potpomažu razvijene države, dok se to ne bi moglo reći za zemlje u tranziciji, pogotovo poslednjih godina. Doprinos inkubatora ogleda se u tome da svojim radom znatno smanjuju broj propadanja preduzeća, a time preduzećima omogućuju stvaranje novih radnih mesta, diverzifikaciju proizvodnje **pa time** znatno doprinose razvoju male privrede, lokalnog i regionalnog razvoja.

Pogodnosti i prednosti preduzeća koja posluju u inkubatorima:

- Korišćenje znanja i iskustava stručnog i rukovodećeg tima inkubatora, kao i pristup znanju putem uvezivanja u mreže na široj teritoriji;
- Međusobno povezivanje preduzetnika i mogućnosti razmene iskustva;
- Mogućnost dodatne obuke i osposobljavanja kroz raznovrsne programe koje organizuje inkubator;
- Mogućnost lakšeg pristupa finansijskim i investicionim vidovima pomoći;
- Tehničke usluge inkubatora;
- Pozitivna klima i radna okolina koja doprinosi inventivnosti i inovativnosti preduzetnika.

Menadžer i menadžment inkubatora je jedan od najvažnijih faktora budućeg uspeha inkubatora, jer od njihove sposobnosti zavisi kako će se interesno uspeti povezati sa stranama koje su zainteresovane za rad i uspeh inkubatora (klaster, lokalna vlast, privredna udruženja, preduzeća učesnici), a kroz to doprineti položaju i statusu inkubatora, ostvarujući brz razvoj svojih članova-preduzeća. Da bi se inkubator dugoročno mogao održati, neophodno je da menadžment poseduje sposobnost stvaranja i održavanja pozitivnog poslovnog okruženja i poslovne kulture, te sposobnost pružanja pomoći u oblasti marketinga i poslovnog planiranja.

**Treba ipak naglasiti da važnu ulogu ima menadžment klastera koji treba da stvori pogodne uslove za rad inkubatora.**

### **Poželjna struktura i koncept poslovnog inkubatora**

Poslovni inkubatori se obično sastoje od velikog broja malih poslovnih jedinica (najčešće između 10 i 50 preduzeća). Obično su to preduzeća: locirana na jednom mestu, najčešće unutar jedne zgrade, fizički odvojena pregradama (poželjno; da ima mogućnost pomeranja pregrada ako preduzeća imaju potrebu da se prostorno proširuju),

- ✓ **Zgrada u kojoj su preduzeća locirana, trebala bi da ima minimum četiri zajedničke prostorije za:**
  - **menadžera inkubatora;**
  - **poslovno-savetodavne usluge;**
  - **zajedničke sastanke;**

- prostoriju sa bifeom za neformalno druženje učesnika.
- ✓ Zgrada mora biti opremljena odgovarajućom infrastrukturom: struja, voda, utovarno-istovarne rampe, dovoljan broj telefonskih linija, parking prostor i slično;
- ✓ Prostori se nude preduzetnicima pod fleksibilnim uslovima, uz niske cene, jednostavne i povoljne sporazume o zakupu;
- ✓ Inkubator je opremljen integralnim službama za davanje usluga poslovne podrške, preduzetnicima na licu mjesta, po niskim enama ili besplatno. Usluge o kojima je reč naročito se odnose na:
  - trening programe kroz koje preduzetnici mogu da unaprede svoja znanja i veštine u pojedinim oblastima poslovanja,
  - usluge poslovnih konsultanata, u vidu saveta,
  - poslovno povezivanje kao i povezivanje preduzetnika sa organizacijama koje mogu da obezbede kapital za otpočinjanje i razvoj poslovanja.

## Inkubatori

Inkubatori olakšavaju vođenje poslova novim nus-firmama, nudeći im sigurno okruženje u kom će rasti. Iskustvo UKBI (Poslovna inkubacija u Ujedinjenom Kraljevstvu) sugeriše da su za razvoj inkubatora potrebna četiri praktična koraka:

### Razvoj ideja.

Smanjivanje fizičkih i organizacionih prepreka i davanje slobode preduzetnicima za inoviranje.

**Negovanje ideje.** Podrška inovatoru u pogledu vremena i sredstava potrebnih za razvoj ideje.

**Formalizovanje razvoja.** Stvaranje poslovne jedinice.

**Stvaranje nove kompanije.** Definisane strukture kompanije, kroz stvaranje poslovnog plana i budžeta. Podrška i pomoć novim firmama kroz investicije, finansiranje, marketing i prodaju, zakone, zapošljavanje, ICT i objekte.

Broj inkubatora direktno pomaže razvoju određenog klastera. **Babraham Bioincubator** u Kembridžu otvoren je 1998 i nudi kombinovanu laboratoriju i kancelarijski prostor za osnivanje biopreduzeća i biopreduzeća u ranoj fazi razvoja. Bioincubator nudi širok spektar poslovanja, tehničko i naučno mentorstvo radi stvaranja okruženja podrške. Na taj način se smanjuje stopa izgorevanja preduzeća za vreme kritičnih ranih faza postojanja. Ključni zahtev je da sve kompanije moraju razvijati tehnologiju koja se preslikava na funkcionalne genomske istraživačke projekte Babraham univerziteta.

### 4.5.3 Ohrabriti razvoj poslovnih mreža preduzetnika

Preduzetnici i mlade firme imaju veću potrebu za poslovnim povezivanjem nego postojeće kompanije zato što oni imaju manje iskustva i neustanovljene rutine. Oni napreduju na **poljima** informacija, saveta i znanja. Najefektivnije poslovne mreže su zasnovane na nekoj vrsti postojećih veza među preduzetnicima, kao što su inkubatori, programi ekonomskog razvoja, zajednički izvori kapitala, ili asocijacije.



Inovativne kompanije mogu imati koristi od poslovnih mreža. Inovacijske poslovne mreže (nazvane poslovne mreže znanja), u Norveškoj i Danskoj 1970-ih su bile model za sledeće jače biznis mreže 1990-ih. U nekim delovima SAD-a, one se nazivaju korisničke grupe neprekidnog usavršavanja, koje se formiraju oko zajedničkih problema ili specifičnih tehnologija. Kritični faktori uspeha su kompetentan pomagač i hitna potreba za proizvodom ili uslugom.

#### **4.5.4 Podržati razvoj tehnoloških parkova i razvojnih centara**

1980-ih i 1990-ih, mnogi regioni su investirali u razvojne centre i tehnološke parkove kao regionalne politike ekonomskog razvoja. U SAD-u, država Ohajo je osnovala Edison Centre za različite industrije širom države, a Pensilvanija je osnovala slične Ben Franklin Centre. U Baden-Wurttemberg gradu, Steinbeis Fondacija je kreirala mnoštvo specijalizovanih centara za tehnološki transfer.

Mnogi centri i tehnološki parkovi su otvarani u okviru univerziteta ili su udruženi sa obrazovnim institucijama, ali neki su nezavisni. Evaluacija irskih 17 Centara pronašla je zajedničke probleme u funkcionisanju klastera – zbog nedovoljno razvijenog marketinga i neobaveštenosti o njihovoj ulozi veze sa preduzećima su slabile i centri su izgubili svoju značajnu ulogu. Čvršće veze između klaster asocijacija, razvojnih centara i tehnoloških parkova mogu proširiti spektar saradnje i stvoriti novi, još jači, vid povezivanja kroz:

- Primenjeno istraživanje i razvoj
- Usaglašavnje poslovanja sa zahtevima međunarodnih standarda, u prvom redu standardi kvaliteta
- Tehnički savet
- Posredništvo u poslovnim vezama
- Tehnička i menadžment obuka
- Vođenje tehničkih studija

Razvojni centri i tehnološki parkovi, uključujući i univerzitete, neprofitne fondacije i R&D **centre** koji rade na stvaranju profita mogu imati značajnu ulogu kao katalizatori za istraživanje i inovacije. Oni mogu biti osnova za razvoj novih ideja i aplikacija ali mogu imati i značajnu ulogu za razvoj preduzetništva u polju visoke tehnologije. S obzirom na to, javne i privatne istraživačke ustanove mogu biti ključni pokretači u okviru klastera. Uloga razvojnih centara kao pokretača razvoja klastera istaknuta je i kroz iskustva iz prakse, poput Silikonske doline u SAD i Kembridžu u UK, gde su univerziteta predstavljali značajnu komponentu u razvoju klastera. U klasteru u Kembridžu, procenat novih firmi koje su se razvile iz univerziteta ide do 31% ukupnog broja novih firmi. 42 od 50 firmi je u jednoj anketi prijavilo da su dobile besplatne tehnološke savete od osoblja sa univerziteta, od kojih 14 tvrdi da su ti saveti bili ključni za uspeh firme.

Za nastanak klastera nije neophodno da postoji veza sa univerzitetima ili tehnološkim parkovima. U slučajevima gde je u regionu postojala jaka privredna delatnost, na primer tekstilna industrija, prerada drveta ili izrada nameštaja, mogu da nastanu vrlo jaki i uspešni klasteri čiju osnovu čini prisutnost adekvatne infrastrukture, velika koncentracija obučenog kadra i visok nivo znanja iz date privredne oblasti. Ti klasteri mogu biti jako inovativni, jer postoji zdrava konkurencija. Ipak uslov razvoja klastera u ovom slučaju je ograničena društvenom komponentom (kultura, mentalitet, nasleđe...) i izrazitom mobilnošću radnika.

Samostalno razvijanje naučnih i tehnoloških parkova nije garancija uspeha. Pregled italijanskog iskustva pokazuje da ne postoji čvrst dokaz da su slične javne inicijative imale dosta pozitivnog uticaja na privredno poslovanje firmi i da skorašnje inicijative za razvoj tehnoloških firmi tek treba da daju željene rezultate. Razlozi zbog kojih su neki naučni i tehnološki parkovi uspešni a neki nisu, nisu dobro dokumentovani. Ipak, u sve većoj meri parkovi nude širi niz usluga kompanijama koje se u njima nalaze i počivaju na studijama izvodljivosti koje identifikuju ciljne sektore. Na primer u Los Anđelesu, u planovima za pretvaranje nekadašnje vojne baze u naučne i tehnološke parkove, korišćena je analiza klastera da bi se odredila potencijalna tržišta. Analiza nekadašnje Cabrillo baze u Long Beachu smanjila je spisak potencijalnih klastera na dva, i bila je bazirana na direktnoj proceni klastera, širim regionalnim strategijama i stvaranju veze sa kalifornijskim državnim univerzitetom u Long Beachu koji je i glavni investitor u projektu.

#### 4.5.4.1 Razvoj inovacione i istraživačke politike

Podrška inovativnosti i razvoju može imati više oblika, uključujući poreske olakšice (koje se retko odnose samo na jedan klaster), finansiranje osnovnih ili primenjenih istraživanja, sheme tehnološkog transfera, i razvoj specijalizovanih istraživačkih institucija, ili jednostavno podrška razvoju istraživačkih mreža, povezivanju firmi, istraživačkih instituta i ostalih interesnih strana zajedno. Važno je da se uloga aktivnosti na inovativnosti i razvoju posmatra u kontekstu klastera u celini i da se integrisana strategija, koja uključuje ovaj element, razvija oko klastera. Podsticaj mrežama od više firmi može biti osnovni element u ovom pogledu.

#### 4.5.4.2 Unapređivanje razvojno-istraživačkih aktivnosti i inovacija kroz istraživačku infrastrukturu

Uspostavljanje naučnih i tehnoloških parkova, da bi se privukle firme orjentisane na istraživanje, se često primenjuje u mnogim inovacionim klasterima. U 14-om primeru smo istakli primer koji se u praksi dosta koristi kao ilustracija saradnje univerziteta na uspostavljanju politike sa efikasnim i stvarnim vezama sa privatnim sektorom. Istraživački triangl park veličine 7000 ari je najveći istraživački park u SAD, i on je dom za preko 140 organizacija. Ovaj park ima oko 42.000 stalno zaposlenih radnika koji u park ulaze svakodnevno. Međunarodno priznat kao centar za napredna istraživanja i razvoj, park je u vlasništvu i razvija ga privatna, neprofitna Istraživačka triangl fondacija. Istraživački trougao je dobio ime po trouglu koji su oformila tri univerziteta: Duke univerzitet u Durhamu, Univerzitet u Severnoj Karolini na Chapel Hillu i Državni univerzitet Severne Karoline u Raleigh. Kompanije poput Glaxo SmithKline Inc., IBM, Covance, Cisco Szstems, Inc., Sonz Erixon, Eisai Inc. i Nortel Networks rastu i razvijaju se u kampusu u kom se vrši interaktivno istraživanje.

Naravno, ponekad nije dovoljno samo uspostaviti naučni ili istraživački park. Da bi se unapredili istraživanje i inovativnost mora postojati jaka povezanost između istraživača i lokalnih firmi. Veliki broj organizacija sada firmama pruža podršku u vidu integrisanih usluga, podržavajući male firme, delujući kao tela za transfer tehnologija i promovišući veze između univerziteta i firmi. Tehnološki parkovi mogu imati sledeće uloge:

- pruža poslovnu podršku i prostor za rad preduzećama u ranoj fazi razvoja,

- po fleksibilnim zakupninama nudi i prostor za rad kao i mogućnost korišćenja državnih prostorija, uključujući sale za sastanke,
- svojim članovima pruža besplatne visokokvalitetne savete o poslovnim pitanjima,
- pomaže članovima i onima koji to nisu tako što zajedno sa odsecima na univerzitetu i vladinim telima učestvuje u lokalnim programima da bi pomogli u razvoju nerazvijenih regiona,
- pomaže preduzetnicima da dođu do sredstava za finansiranje kroz različite grantove,
- deluje kao katalizator za unapređivanje tehnologije lokalno, regionalno, nacionalno i internacionalno.

Univerzitetske istraživačke laboratorije mogu biti plodan izvor tehnologija i industrijske stručnosti. Oslobođanje ovog potencijala može biti izazov. Kao rezultat toga, mnogi univerziteti su uspostavili Kancelarije za industrijsku saradnju koje u svojim odeljenjima proveravaju potencijalnu primenljivost na tržištu i pojednostavljaju proces komercijalizacije. U nekim uslovima, prepreke istraživanjima komercijalizacije su značajnije i može biti posebno nacionalno delovanje. U Francuskoj, na primer, istraživačima je bilo zabranjeno da osnivaju firme dok su radili na javnim istraživačkim radnim mestima. Ovo je smanjilo broj istraživača koji su bili voljni da komercijalizuju svoje ideje. Novi zakoni su uvedeni 1999 da bi se prevazišla ova prepreka i istraživači u poljima kao što je biotehnologija sada imaju pravo da osnuju profitabilne firme a da pri tome zadrže svoje istraživačko radno mesto u periodu do 6 godina.

*Univerzitet u Oksfordu osnovao je ISIS Inovacije, kompaniju za transfer tehnologije koja je u potpunosti u njegovom vlasništvu. Njena namena je bila da pomaže istraživačima sa univerziteta koji žele da komercijalizuju svoje ideje. Univerzitet dodeljuje svoju intelektualnu svojinu ISIS-u, a ISIS vrši procenu, štiti i nudi tržištu intelektualnu svojinu. ISIS je pomogao u stvaranju 28 nus-preduzeća od 1997.g. i u proseku prijavljuje po jedan patent nedeljno. Upravljajući sa preko 300 prijavi patenata, ISIS nastoji da preduzećima izda licence za tehnologije, da bi se one mogle razvijati i prodavati licencirane proizvode.*

*ISIS od rojaliteta (promenljivih sredstava dobijenih po osnovi autorskih prava) dobija 30% za svoju ulogu u marketingu i patentiranju izuma, a univerzitet dobija preostalih 70%. Deo koji dobija univerzitet se potom deli između univerziteta i istraživača u skladu sa usvojenom IP politikom, stvarajući sredstva za dalja istraživanja komercijalizacije. Istraživač dobija 90% od prvih 30000 funti koje je univerzitet dobio a njihov udeo nakon toga opada po unapred utvrđenim uslovima.*

#### 4.5.4.3 Promovisanje tehnološkog transfera

Veliki broj poslovnih mreža i mehanizama delovanja na regionalnom ili nacionalnom nivou je dizajniran da bi se ohrabrio tehnološki transfer. Već je spomenuto da klaster omogućava ravnomerno i ciljno usmereno rasprostiranje (diseminacija) određenog vida grantova kod učešća više firmi. Klaster uspostavlja i institucionalne strukture radi unapređenja tehnološkog transfera putem formalnih i neformalnih sredstava. Pored navedenog povezivanjem razvojnih i tehnoloških centara omogućava se srednjim i malim preduzećima da kroz zajedničke projekte razvijaju svoju stručnost, proizvode i kvalitet procesa i proizvoda.

Jedna od najvažnijih uloga razvojnih centara je da upoznaju kompanije sa novim tehnologijama i proizvodima. Klasteri sa druge strane učestvuju u razvoju inovativnih proizvoda s ciljem smanjenja finansijskog rizika. Ove subvencije od strane klastera su dopunjene javnim zajmovima sa niskom kamatnom stopom za mala i srednja preduzeća i

nus-firme. Klasteri imaju prednost bliske saradnje sa bankama jer predstavljaju značajnog potencijalnog korisnika kredita koji može povući veliku količinu novca. Na taj način se dobijaju vrlo povoljna sredstva za razvoj i inovacije. Rezultati razvoja u klasteru nisu ograničeni na pojedinačne firme već sve članice mogu da profitiraju od toga. Mreža promoviše difuziju koja je dalje potpora novim tehnologijama.

Efektivnosti postojećih struktura klastera se meri upravo kroz stepen transfera tehnologija, znanja, ideja, informacija i proizvoda. Akcenat se pomera sa transfera i konsultantskih projekata pojedinačnih preduzeća na razvoj celog klastera. Klaster se suočava sa novim izazovima uključujući i restrukturiranje regionalne privrede, internacionalizaciju proizvoda i procesa i povećanje zahteva mnogih preduzeća za zajedničkim R&D (razvojno-istraživačkim) aktivnostima.

Prilikom podržavanja inovacija i R&D rukovodioci klastera treba da izbegavaju promovisanje aktivnosti u okviru samo jedne kompanije ili ustanove ako već nastoje da ojačaju klaster. Na ovaj način će se teško osigurati korist širem klasteru ili podrška razvoju samog klastera. Umesto toga u praksi se treba iskoristiti svaka prilika za promovisanje zajedničkog rada i razmene informacija, na primer kroz zajedničke istraživačke projekte, jer se tako doprinosi razvoju svrsishodnih mreža.

Nove ideje treba da se razvijaju tokom životnog ciklusa. Na primer politika inovativnosti i novih izuma je od izuzetnog značaja za mnoge klastere u slabljenju. Podrška za poboljšanja proizvoda i procesa je važna za uspostavljene i zrele klastere kao i podržavanje malih i srednjih preduzeća u pripremi za nova tržišta.

#### **4.5.5 Smernice ka unapređenju**

U ovom trenutku, iz perspektive preduzetničkog obrazovanja i osposobljavanja, u Vojvodini su posebno aktuelna sledeća pitanja:

- Reforma obrazovnog sistema, posebno reforma srednjeg stručnog obrazovanja – uključivanje modaliteta preduzetništva na svim nivoima obrazovanja; stvaranje mogućnosti za neformalno i formalno izučavanje i osposobljavanje u različitim oblastima posebno onih za koje postoje direktni zahtevi privrednih subjekata. Unaprediti saradnju sa privrednim subjektima kroz zajedničko definisanje planova i programa, organizovanje praksi i stvaranje prohodnosti od obrazovnih institucija do preduzeća. Stvaranje realnih mogućnosti za razvoj i obnavljanje znanja i sposobnosti tokom čitavog života.
- Politike razvoja klastera u delovima koji se odnose na obrazovanje – redefinisane veze između privrede, odnosno preduzeća, s obrazovnim i naučnoistraživačkim sistemom; prilagođavanje obrazovnih i naučnoistraživačkih usluga potrebama nove tržišne privrede u kojoj velika preduzeća nemaju više tako značajnu ulogu; intenziviranje aktivnosti na prilagođavanju obrazovanja i programa obuke potrebama sektora klastera, posebno programa za razvoj veština i sposobnosti menadžera u klasteru.
- Kreiranje nacionalne strategije obrazovanja odraslih u kojoj će interesi sektora klastera dobiti adekvatnu zastupljenost – redefinisane ciljeve, organizacije i strukture celokupnog sistema obrazovanja odraslih na bazi koncepta doživotnog učenja i dostupnosti za sve kategorije stanovništva; stvaranje mreže ustanova obrazovanja odraslih koje su programski otvorene za potrebe privrede; kreiranje i realizacija programa stručnog obrazovanja, osposobljavanja, obuke, poslesrednjeg stručnog obrazovanja, kontinuiranog stručnog osavršavanja i neformalnog obrazovanja specifične namene.

#### 4.6 USTROJAVANJE ORGANIZACIONE I UPRAVLJAČKE STRUKTURE

Uspešno poslovanje klastera ne zavisi samo od dobrog rada pojedinačnih preduzeća, njegovih članova, već i od toga kako oni funkcionišu zajedno - integrisani u jednu celinu. Zbog toga razvoj i kontinualno unapređenje preduzeća je potreban ali ne i dovoljan uslov uspešnog poslovanja klastera. Ono što je od velike važnosti za rad sistema u celini je integracioni pristup u organizaciji, projektovanju, razvoju i unapređenju njegovih elemenata. Ideja je zapravo da se integrišu ljudi, tehnologije, poslovni procesi, konsultanti, dobavljači i kupci na različitim lokacijama.

Savremeni uslovi poslovanja zahtevaju kreiranje organizacije koja može da se nosi sa novim izazovima i zahtevima okruženja, koja je u stanju da brzo reaguje na promene i da se približi krajnjem korisniku. Koja ima fleksibilnost malih preduzeća i snagu veliki korporacija. Sve te zahteve može da ispuni složena organizacija nastala udruživanjem preduzeća - klaster.

Na osnovu navedenog logično je zapitati se: pa zašto u nerazvijenim regionima i nerazvijenim zemljama ne postoje klasteri kad upravo oni povećavaju kompetetnost regiona ili kompetetnost jedne zemlje. Odgovor leži u složenosti procesa uspostavljanja i razvoja klastera. U razvoju klastera neophodno je razviti i primeniti prilaz u organizaciji i upravljanju koji će dovesti do konstatne i radikalne izmene načina poslovanja da bi preduzeća - učesnici u klasterima dostigli i očuvali kompetitivnu prednost. Istraživanje koje je sprovedeno tokom izrade doktorske disertacije (u preko 200 preduzeća) pokazuje da opšti prilaz razvoja tehnologije organizacije, projektovanja i upravljanja sistemima i Metodologija integracije procesa rada, koja je definisana na Odseku za industrijsko inženjerstvo i menadžment, Fakulteta tehničkih nauka, predstavlja pogodnu osnovu za uspostavljanje i razvoj klastera, posebno u nestabilnim uslovima poslovanja i nerazvijenim regionima. Navedeni prilazi i metodologije omogućavaju definisanje načina poslovanja koji će omogućiti prilagođavanje i usklađivanje poslovanja klastera sa zahtevima okoline u vremenu – održivi razvoj. U većini slučajeva problem uspostavljanja i razvoja klastera nalazi se u tome što funkcionalni delovi klastera posluju i razvijaju se sami za sebe, ne videći pritom da efekat njihovog truda može biti i negativan jer svoj razvoj ne podređuju povećanju efikasnosti celog klastera. Ovo su osnovni razlozi zbog čega je neophodno primeniti Model integracije procesa rada u procesu uspostavljanja i razvoja klastera.

##### 4.6.1 Integracija procesa rada – savremeni prilaz u razvoju klastera

Integracija procesa rada je značajan prilaz i predstavlja sintezu više područja rada kao što su: proizvodne, informacione, komunikacione, organizacione i upravljačke tehnologije. To je prilaz koji omogućava stvaranje fleksibilnog klastera, sposobnog da brzim promenama ostvari maksimalno iskorišćenje svojih potencijala.

Integracija procesa rada u klasteru se može definisati kao: koordinacija delovanja svih elemenata klastera uređenih u cilju postizanja optimalnog ispunjenja misije i vizije klastera. Pod „svim elementima“ se podrazumevaju:

- Preduzeća, agencije, institucije (univerziteti, razvojni centri, škole, instituti....)
- Učesnici u procesima i način njihovog delovanja,

Pokrajinski sekretariat za privredu

- Osnovna i pomoćna oprema, infrastruktura, tehnički sistemi i njihove tehničko-tehnološke karakteristike,
- Tehnologija organizacije i upravljanja, procesi i pravila,
- Informacioni sistem i odnosi na relacijama: čovek – tehnički sistem – organizacija ...

Ovako raznolik skup elemenata dovodi do toga da se klaster može posmatrati sa više aspekata – sa više različitih nivoa ili ravni posmatranja:

- Sa organizacionog aspekta – kako je klaster organizovan i samim tim koja su ograničenja i pravila,
- Pogleda na skup aktivnosti koje se odvijaju u klasteru – definiše funkcije koje se odvijaju u klasteru,
- Sa aspekta resursa – koji govori o potencijalu klastera,
- Pogled sa aspekta poslovnih pravila – daje sliku o kulturi klastera i upravljivosti sistema,
- Pogleda sa aspekta procesa – koji govori o potrebnim vezama podprocesa i aktivnosti u i između funkcija obzirom da su u izvođenju procesa često uključene različite funkcije

Svaki od datih načina posmatranja klastera ima svoje prednosti i svoje nedostatke u zavisnosti za šta se koriste rezultati dobijeni analizom ali za razumevanje i integraciju celog klastera neophodno je objediniti sve aspekte u pravcu unapređenja i usaglašavanja procesa, a tek na osnovu toga da se usmeri na analizu i unapređenje struktura klastera, što navedene prilaze razlikuje od većine postojećih modela.

#### 4.6.1.1 Granice klastera

Osnov za integraciju sistema je određivanje njegovih granica. Na osnovu zadatih granica definiše se prostor na kome će se primenjivati koncept integracije tj. znajući granice moguće je definisati aktivnosti koje će omogućiti integraciju sistema i spoljašnje okoline, a sa druge strane mogu se definisati aktivnosti vezane za integraciju elementa koji se nalaze u operativnoj okolini. Granice klastera nisu određene samo navođenjem spiska članica klastera, već i definisanjem veza između preduzeća, pojedinačnih funkcionalnosti, fizičke infrastrukture koja se unosi u klaster od strane preduzeća, proizvodnog programa klastera i svakog preduzeća pojedinačno (preduzeća ne moraju ceo svoj proizvodni program da prilagode klasteru), postojeće poslovne mreže itd.

#### 4.6.1.2 Osnovni problemi koji se javljaju u procesu integracije preduzeća u klaster

Teškoće koje se javljaju u toku primene predmetnog modela je složenost klastera, holistička priroda klastera (sistem egzistira i funkcioniše drugačije od prostog skupa funkcija elemenata klastera i njihovih veza) i nedostatak jasno definisanih pravila koja bi se mogla primeniti u procesu integracije. Osnovne probleme je moguće svrstati u četiri grupe:

- Da bi se ostvarila integracija sistema neophodno je da su elementi sistema projektovani za rad u sadejstvu sa drugim. Problem koji se javlja je u tome što postoji veliki broj direktnih i indirektnih veza elemenata sistema, u zavisnosti od privredne grane u kojoj se klaster nalazi i od raznolikosti proizvodnog

Pokrajinski sekretarijat za privredu

programa, koje je potrebno identifikovati i od kojih zavisi kvalitet i efikasnost rada.

- Drugi problem koji je ovde prisutan je velika raznolikost klastera što otežava razvoj opšteg modela koji bi adekvatno opisivao sve delove klastera i veze između njih. Problem je i za industrijske sisteme koji imaju sličan proizvodni program jer postoje velike razlike: od infrastrukture, tehnologije do organizacione strukture.
- Treći problem je u tome što uticaji i veze između elemenata klastera zavise od uslova sredine u kojoj se klaster nalazi.
- Četvrti problem je kako osposobiti ljude i stvoriti klimu koja će omogućiti integraciju klastera i stvaranje harmonije na relaciji ljudi-tehnički sistemi-klaster-okolina.

Navedeni problemi nisu nerešivi. Na primer primenom MIP<sup>2</sup> modela klaster možemo prikazati na sledeći način:

1. Klaster se može posmatrati kao kompleksan sistem. Kompleksnost proizilazi iz višestrukosti i složenosti osnovnih međuzavisnosti komponenti sistema.
2. Klaster se može posmatrati kao skup procesa koji se odvijaju i koji vrše transformaciju ulaznih veličina u izlazne.
3. Postoje određena pravila u načinu i redosledu odvijanja datih procesa.

Opšti model integracije procesa rada je baziran na holističkom prilazu i usmeren je ka ostvarenju promena u klasteru koje će imati za cilj usklađivanje i unapređenje rada svih procesa i struktura, a samim tim i povećanje kvaliteta proizvoda i zadovoljenje potreba kupaca/korisnika promena.

#### 4.6.1.3 Holistički prilaz

Potpuno suprotno od tradicionalnog analitičkog prilaza ili naučnih metoda, koji su davali naglasak radukciji i dekompoziciji, holistički prilaz naglašava celinu. Elementi i relacije između svih povezanih i međuzavisnih elemenata se razmatraju da bi se došlo do optimalnog rešenja. Upravo prilikom definisanja optimalnog rešenja nastaje razlika između sistemskog i holističkog prilaza. U literaturi vezanoj za teoriju sistema, relacije su lanci koji povezuju elemente i podsisteme u celinu. U skladu sa holističkim prilazom da bi sistem mogao funkcionisati kao jedna celina, pored direktnih i indirektnih veza, moraju se ispitati i ustanoviti i sinergetske relacije. Sinergetski principi, "celina je veća od sume njenih delova", potvrđuju teoriju da celina nema isti karakter kao njeni delovi. Celina predstavlja radnu matricu u kojima delovi i veze između delova imaju važne uloge.

Sistemski prilaz razmatra najvažnije relacije od kojih zavisi rešenje problema. Relacije su veze koje drže hijerarhijske nivoe zajedno i određuje granice celine. Interakcija i interfejs između hijerarhija zauzima mesto u relacijam, stoga postaju fokusne tačke za ostvarivanje transakcija. Induktivni i sinergetski proces mišljenja u holističkom prilazu pomaže da se u odnosu na relacije iznesu zaključci i zapažanja. Ti zaključci omogućuju projektantu da iz **mnoštva** mogućih sistemskih rešenja izabere optimalno.

---

<sup>2</sup> MIP Model integracije procesa razvojen na Fakultetu tehničkih nauka

#### **4.6.2 Integracija procesa u klasteru**

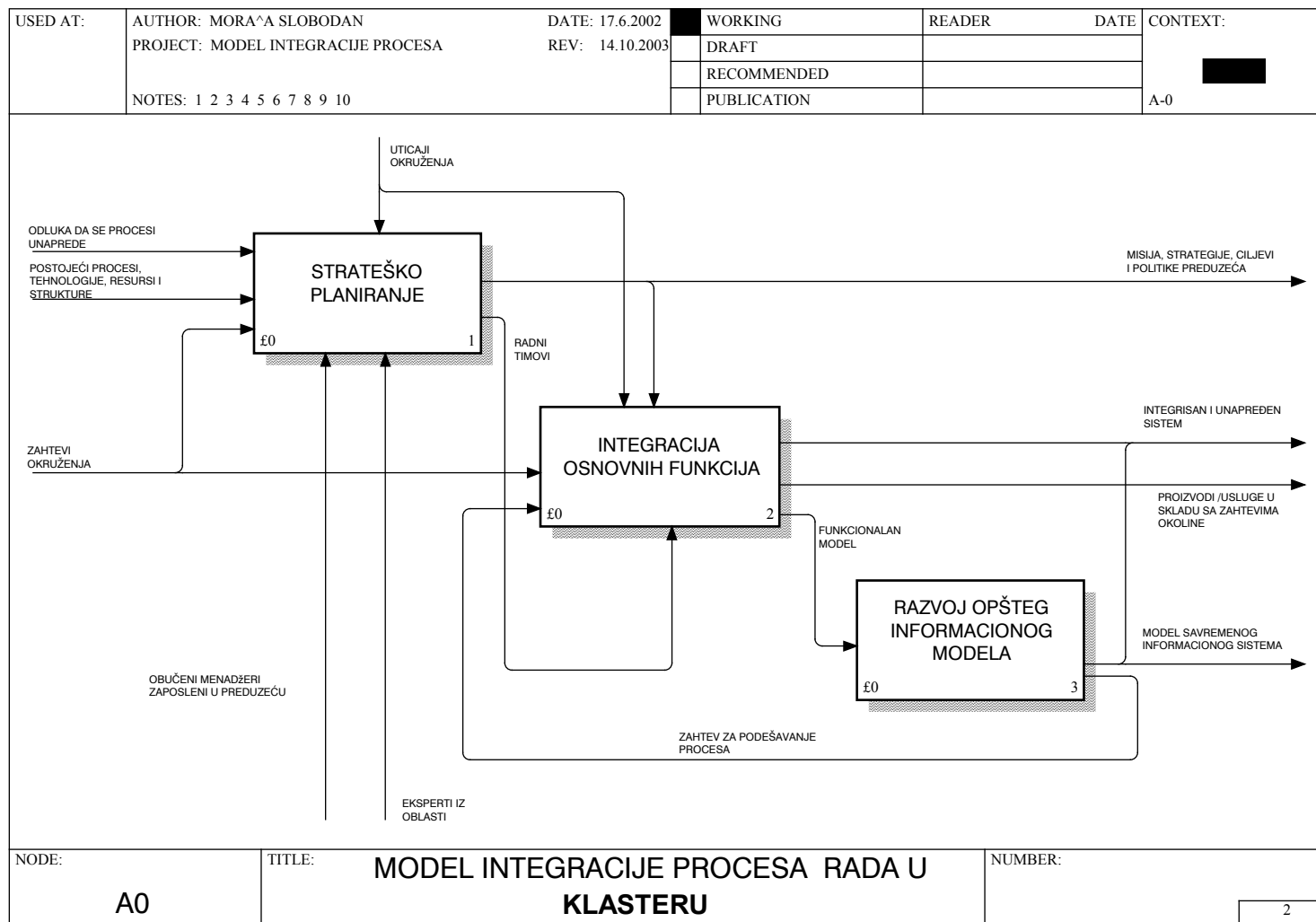
Integracija procesa u klastera sastoji iz tri osnovna segmenta:

- definisanje strateškog plana kojim se definiše vizija, plan uspostavljanja/razvoja klastera, misija i način stvaranja kulture/klime koja će podići nivo svesti i nositi promene sa ciljem integracije,
- integracija i unapređenje osnovnih procesa, a samim tim i osnovnih funkcija klastera i preduzeća – članica, i
- razvoj savremenog informacionog sistema kao osnovne podrške integraciji.

#### **4.6.3 Strateško planiranje**

Prvi korak u uspostavljanju klastera je definisanje vizije, misije i ciljeva tj. definiše se zašto klaster postoji i šta želi postići u bližoj i daljoj budućnosti, stvaraju se radni timovi kao nosioci promena, definiše plan razvoja i plan integracije. Vizija i misija se ostvaruju kroz način funkcionisanja klastera, procesne i tehnološke komponente. Kulturne komponente su norme, stavovi i verovanje ostvareni kroz ponašanje ljudi – učesnika u procesima. Procesne komponente su organizovane sekvence aktivnosti koje transformišu date ulaze u predefinisane izlaze, određuju pravac delovanja klastera ili angažuju potrebne resurse. Tehnološke komponente su naučna dostignuća koja omogućavaju izvođenje procesa. Stvaranjem radnih i menadžerskih timova koji će biti nosioci promena povećava se lična angažovanost u ostvarenju misije i ciljeva klastera a samim tim povećava se posvećenost i privrženost klasteru jer ciljevi klastera postaju ciljevi preduzeća – članova klastera i lični ciljevi zaposlenih.





Slika 13. Kontekсни nivo – tri osnovna modula integracije

#### 4.6.3.1 Analiza okruženja

Analiza okruženja je proces procenjivanja spoljašnjeg i unutrašnjeg okruženja klastera, utvrđivanja skupa problema, ograničenja i skupa uticaja na rad klastera i unapređenje i integraciju procesa. Procena okruženja omogućava razumevanje spoljašnjih i unutrašnjih procesa koji utiču na klaster. Svrha procene okruženja je da identifikuje i analizira ključne trendove, snage i fenomene koji imaju potencijalan uticaj na formulaciju i ostvarenje strategija. Dakle, procenom okruženja definišu se osnovne podloge za pripremu klastera na promene u okruženju, u smislu iskorišćenja prilika i smanjenja negativnih efekata i pretnji. Kad se procena završi, analiziraju se prioritetni problemi, ograničenja i uticaji na rad klastera i ostvarenje koncepta integracije. Analizu izvodi menadžerski tim uz podršku eksperata iz oblasti kojom se klastera bavi.

Spoljašnja procena podrazumeva analizu faktora van fizičkih granica klastera. Ovi faktori su izvan kontrole klastera, a mogu imati značajan uticaj na rad klastera i ostvarenje koncepta integracije. Spoljašnja procena se izvodi na makro i mikro nivou. U makro nivou, procena uključuje ekonomske trendove nacionalnih i lokalnih ekonomija, sociološke trendove, uticaj nacionalne i lokalne politike i tehnološka dostignuća u celom svetu. Na mikro nivou, procena uključuje industrijske trendove, trendove na tržištu, očekivanja potrošača, konkurencijske performanse i alternative i mogućnosti dobavljača. Makro i mikro elementi se analiziraju da bi se utvrdili koji su to problemi i ograničenja koji utiču na plan integracije. Svaki element se posmatra u smislu uticaja na klaster kao celinu.

Unutrašnja procena analizira faktore u fizičkim granicama klastera. Ovi faktori su pod kontrolom klastera. Unutrašnja procena razmatra plan ostvarenja, strukturu, kulturu, procese i tehnologiju.

Procena okruženja omogućuje top menadžmentu da proceni i analizira različite poglede. Uzimanje u obzir rezultata procene okruženja primorava članove tima da preispitaju stara ubeđenja i pretpostavke. To stimuliše kreativna mišljenja i ruši stare paradigme.

#### 4.6.3.2 Procena spoljašnjeg okruženja

Procena spoljašnjeg okruženja je proces preispitivanja postojeće misije, strategije i ciljeva u odnosu na promene koje su se desile u okruženju. Na taj način se identifikuju pozitivni i negativni uticaji (prilike i pretnje) koji nastaju van operativnog okruženja klastera.. Pretnju predstavljaju oni faktori u spoljašnjem okruženju koji imaju veliku verovatnoću da će negativno uticati na budućnost klastera, ako se ne preduzmu postupci za smanjivanje njihovog uticaja. Prilike su faktori spoljašnjeg okruženja koji imaju značajnu verovatnoću da će pozitivno uticati na klaster, ako se pravilno postupi.

Analizom spoljašnjeg okruženja se vodi računa o tržištu i ekonomiji u kojoj se klaster takmiči, o društvu u kojem se nalazi, o geopolitičkom i vojnom statusu područja u kojem se nalazi ili gde mu se nalazi tržište i o tehnologiji koja utiče na procese. Svaka oblast je proučena radi prilika i pretnji koje mogu proizvesti sporna pitanja i

zabrinutost za ostvarenje misije i ciljeva klastera. Procena se izvodi na detaljnom nivou potrebnom da se dobije informacija relevantna za definisanje strateškog nastupa klastera. U većini slučajeva analiza obuhvata samo široke trendove, ali u oblastima gde je klaster najranjiviji. Analiza je vrlo detaljna i obuhvata procenu rizika novog ulaska na tržište, uticaj i kupovnu moć kupaca/korisnika, rizike zamene proizvoda ili usluga, mogućnosti snabdevača i rivalitet među postojećom konkurencijom.

Procenom spoljašnjeg okruženja se identifikuju pretnje i prilike na makro nivou koji uzima u obzir ekonomske, političke, socijalne i tehnološke uticaje.

Ekonomski uticaji uzimaju u obzir prirodu i pravac ekonomije u kojoj radi klaster. Specifični faktori pri proceni ekonomije uključuju: - mogućnost dobijanja kredita, prosečni lični dohodci, sklonost ljudi da troše, osnovne interesne stope, stopu inflacije, trendove rasta nacionalnih proizvoda, i druge.

Socijalni faktori su: "ubeđenja, stavovi, mišljenja i način života onih u spoljnom okruženju klastera, koji proizilaze iz kulturnih, ekoloških, demografskih, religioznih, obrazovnih i etničkih uslova". Socijalni uticaji se generalno sporo menjaju, ali imaju jak uticaj. To su specifični faktori koji se uzimaju u obzir u procesu procenjivanja, a uključuju demografiju, zaposlenost, vrednosti, stavove i prioritete.

Uticaji organa vlasti su politički i legalni faktori nametnuti klasteru od strane vladajućeg tela u čijoj nadležnosti ono radi. Ovi faktori mogu biti ograničavajući ili olakšavajući. Ograničavajući faktori su oni koji limitiraju profit preko tržišnih zakona, zakona protiv trustova, poreza, minimalne plate, i zakona o zagađenju. Olakšavajući faktori su oni koji povećavaju profit i štite klaster kao zakoni o patentima, subvencije vlade ili različita odobrenja. Predmetni uticaji su od posebnog interesa preduzećima koja rade u stranim zemljama gde su politički uticaji promenljivi i obaveštenost slaba.

Tehnološki faktori su dostignuća nauke koja utiču na kompetitivnu poziciju klastera. Proučavanje novih tehnologija smanjuje mogućnost zastarevanja i omogućuje inovacije. Napredak u tehnologiji može uticati na integraciju procesa na više načina. Nova tehnologija može promeniti potražnju proizvoda, napraviti postojeći radni proces zastarelim, smanjiti troškove za pobeđivanje konkurencije, razviti nove proizvode i mnogo drugih mogućnosti. Tehnološki napredak može biti jako brz i imati dramatične efekte na klastera, stoga proces procenjivanja mora biti konstantan.

Analizira se svaki uticaj koji utiče na potrošače, snabdevače i konkurente, jer njihova reakcija može uticati na efektivnost klastera.

Mikro analizom se razmatra klaster i tržište na kojem se takmiči, potrošače koji kupuju proizvode, pretnje konkurencije i snabdevače od kojih zavisi.

#### 4.6.3.3 Procena unutrašnjeg okruženja

Procena unutrašnjeg okruženja je proces preispitivanja postojeće misije, strategije i ciljeva u odnosu na promene koje su se desile u okruženju.

Analizom su obuhvaćeni faktori u sklopu klastera koji mogu imati značajan uticaj na klaster. Ovi faktori uključuju: - ostvarenja zadatih ciljeva, funkcionalnu i organizacionu strukturu, kulturu, procese i tehnologiju.

Analizom ostvarenja zadatih ciljeva se proučava efektivnost ostvarivanja prošlih strateških planova. Namera je da se otkriju uspešni i neuspešni planovi da bi se iskoristili pozitivni i minimalizovali negativni rezultati. Svaki klaster je različit. Strategije koje su efektivne u jednom klasteru se neće obavezno pojaviti kao pogodne u drugim **klasterima**. Analiziraju se i razmatraju politike klastera kojima se može ograničiti raspon strategija prihvatljivih za klaster. Primer je politika klastera koja ne dozvoljava prodaju na stranim tržištima. Ovakva politika ograničava strategije i možda bi je trebalo promeniti. Procena plana ostvarenja uključuje i analizu vizije, misije i osnovne vrednosti u klasteru radi razumevanja širine i granica procesa planiranja.

Procena strukture klastera otkriva kako lanac upravljanja i odnosi između njegovih delova utiču na ostvarenje ciljeva klastera. Struktura klastera, bilo tradicionalno hijerarhijska ili timski bazirana, poseduje različite pogodnosti i ograničenja za uspešno ostvarivanje vizije i misije. Primarni fokus procene strukture je na odlučivanju i komunikaciji. Oblici, brzina i metodi odlučivanja i komunikacije u klasteru moraju biti analizirani od strane menadžmenta klastera. Situacija kada različiti delovi klastera imaju različite metode donošenja odluka ili kada je komunikacija između određenih delova veoma slaba negativno utiče na efektivnost. Ovakva i slična stanja mogu negativno, a u nekim situacijama, i pozitivno uticati na funkcionisanje klastera. Ako se u fazi planiranja ove situacije ne razmatraju, pojaviće se kao prepreke u fazi ostvarenja, a to je mnogo skuplja alternativa.

Procena kulture klastera omogućuje menadžerskom timu da razume norme, stavove i ubeđenja koja mogu podstaći ili ograničiti integraciju procesa rada. Glavne osobine upravljačke i organizacione strukture moraju biti ispitane da bi se ustanovilo postojeće stanje u klasteru. Ova informacija će pomoći da se ustanovi gde se može pojaviti najveći otpor, koji delovi su najkritičniji i najranjiviji, i koje promene se zahtevaju da podstaknu kulturu korporacije koja podržava i omogućuje kontinualan napredak. Intenzitet (stepen odobravanja / ne odobravanja) i doslednost (kristalizacija) normi i očekivanja mora biti ustanovljena u smislu da se razume nivo otpora koji će se pojaviti. Proces analize podrazumeva određivanje postojećih performansi, očekivanja, beneficija i sistema nagrađivanja. Takođe identifikuje postojeće formalne i neformalne kanale komunikacije, postojeći nivo kontrole, stilove menadžmenta i politike klastera. Procena postojećeg obrazovanja i veštine zaposlenih je takođe važna. Važno je identifikovati konfliktne centre i kočenja promena, i opaženi nivo otpora prema promenama. Ova informacija pomaže razvoju procedura koje najbolje odgovaraju za podizanje postojeće kulture na nivo koji podržava unapređenje i integraciju procesa. Pored toga, važno je pogledati u prethodne pokušaje primene programa koji su zahtevali organizacione promene.

Procena kulture ustanovljava koliko su efektivni ovi programi bili, šta zahteva najveće napore, i ko pruža najveći otpor. Takođe je značajno identifikovati zaposlene koji su obezbeđivali najveću podršku i pomagali proces promene. Oni su potencijalni saveznici u obezbeđivanju integracije procesa rada kroz proces kulturnih promena.

Kultura može biti značajna prepreka za ostvarenje misije i integraciju procesa. Unapređenje i integracija procesa rada obično zahteva intenzivne promene u kulturi/klimi. Veličina ovih promena se mora znati pre početka planiranja radi razumevanja potrebnog vremena i resursa za realizaciju neophodnih promena. Veće kulturne promene zahtevaju veće resurse i duži vremenski period nego nivo kulture kome je potrebno malo podešavanja. Analiza kulture obično otkriva manjak komunikacije, odlučivanja, sistema nagrađivanja, timskog rada, osećanja pripadnosti klasteru, nedostatak osnovnih moralnih načela ... Slaba mesta kao ova treba da budu napomenuta u planu integracije. Kulturna procena može takođe otkriti snage koje mogu pomoći kao što je pozitivan stav prema promenama ili visok nivo saradnje između odeljenja.

Svrha procene je da se stvori razumevanje razlike između postojećih i projektovanih stanja. Detaljna analiza svakog procesa se sprovodi tokom ostvarivanja plana. Razlika između performansi daje meru koliko vremena je potrebno za unapređenje i koje barijere se trebaju savladati.

Tehnološka procena ustanovljava postojeće mogućnosti i ograničenja opreme klastera, uređaja i strukturnih metoda. Samo opšte razumevanje tehnologije je potrebno u ovom nivou. Detaljne informacije će se skupiti kada određeni proces bude identifikovan i analiziran u funkcionalnom modelu klastera. Tehnološka procena daje meru razlike između tehnologije koju klaster koristi i tehnologije koja je potrebna za uspešno poslovanje.

Analizom okruženja se fokusira pažnju na one probleme i ograničenja ali i na mogućnosti i šanse koje će imati najveći uticaj na poslovanje klastera i sprovođenje plana integracije. Ovaj skup uticaja predstavlja ulaz u sledeću aktivnost – definisanje misije i vizije klastera.

#### 4.6.3.4 Definisane misije i vizije klastera

U ovoj aktivnosti se na osnovu rezultata dobijenih analizom spoljašnjeg i unutrašnjeg okruženja, želja, ideja i ličnih aspiracija svih učesnika u klasteru, u saradnji sa ekspertima, definiše vizija - šta klaster teži da postane, osnovne vrednosti - moralna načela kojim će se zaposleni voditi i misija – zašto klaster postoji i kako će ostvariti viziju.

Misija klastera sadrži identitet, osnovne karakteristike i ukazuje na razloge postojanja, za koga postoji, zašto postoji i koji je primarni cilj. Misija klastera daje osnovni okvir poslovanja i razvoja klastera. Ona određuje domen poslovanja klastera saopštavajući njegovu nameru. Misija klastera treba da bude kompatibilna sa misijama preduzeća – članicama klastera i sa njihovim aspiracijama. Ono što se najčešće zaboravlja pri definisanju misije je to da misija mora biti realna u smislu mogućnosti klastera i da odgovara prirodi poslovanja.

Na jasnoj konkretizaciji misije postavlja se strategija rasta i razvoja klastera, odnosno, na njoj se zasniva konstantna i važna uloga uticaja na strateške odluke koje imaju presudnu ulogu u promenljivom okruženju. Misija zato nije vremenski ograničena. Efektivno formulisana misija stvara nedvosmislen stav zaposlenih, ojačava jedinstvo i privrženost klasteru i poboljšava internu komunikaciju i atmosferu u organizaciji.

Misija opisuje posao u kome klaster treba da se takmiči sa konkurentima na tržištu. Objasnjava "šta trebamo raditi". Misija određuje osnovna pitanja – zašto organizacija postoji i zašto je u poslu? Koja joj je namena? Za čiju dobrobit su svi ovi naponi? ... objašnjava oblast poslovanja u kojem se klaster takmiči i prednosti koje klaster ima ili nastoji da ostvari u odnosu na konkurenciju.

Definisanje misije je proces stvaranja ideje koji smatra viziju i ulazom i kontrolnim mehanizmom:

- Kao ulaz, menadžerski tim razmatra čemu teži klaster, razvija poslovne ideje i definiše koje sposobnosti treba razviti za ostvarenje tih ideja.
- Kao kontrolni mehanizam, ograničavaju se ideje na one koje su u skladu sa projektovanim stanjem klastera opisanog vizijom.

Definisanje osnovnih vrednosti kao sastavnog elementa misije je od velikog značaja za klaster tako da se i misija klastera može predstaviti kao skup lako razumljivih osnovnih vrednosti. Formulacija osnovnih vrednosti daje postavku načina života klastera.

Vrednosti su standardi ponašanja koji objašnjavaju šta je prihvatljivo za klaster. Vrednosti su vanvremenski skup principa upravljanja koji ne zahtevaju spoljašnje opravdanje. One imaju suštinsku vrednost i značaj za zaposlene. Vrednosti povezuju procese i sisteme i stvaraju zagarantovano poverenje koje stavlja promene u ruke svih zaposlenih". Vrednosti su široko podeljene i retko se menjaju. One podnose promene u vođenju i strateškim pravcima. Vrednosti su kontekst po kome se donose odluke. One su izvor vođenja i inspiracije zaposlenih.

Vrednosti predstavljaju osnovna uverenja na kojima se baziraju sve buduće odluke. Znači da članovi upravljačkog tima moraju imati jasan dogovor oko skupa vrednosti koje predvode klaster. Vrednosti su osnova nastajanja konflikta među ljudima. Otkrivanje vrednosti otkriva konfliktne rejone pre donošenja strateških odluka o budućnosti klastera. Konfliktne vrednosti se razmatraju i rešavaju od strane tima. Vrednosti koje ostanu skrivene povećavaju mogućnost konflikta u strateškom planiranju. One ograničavaju raspon mogućih strategija. Za vreme razvijanja plana integracije i podrške, donosioci odluka moraju izabrati strategije koje su u skladu sa vrednostima klastera. Vrednosti su standardi ponašanja koji govore šta je prihvatljivo, stoga strategije moraju zadovoljiti te standarde. Na primer, ako je prioritet profit, vrednosti ne dozvoljavaju utaju poreza kao strategiju. U istom smislu, vrednosti usmeravaju ponašanje ljudi u klasteru. Ljudi znaju šta je prihvatljivo ponašanje prema vrednostima koje utvrđuje upravljački tim. Na primer, ako klaster ceni poštenje, ljudi će biti iskreni i otvoreni prema kupcima, kao i jedni prema drugima.

Vrednosti se utvrđuju na sednicama menadžerskog tima. Članovi tima izlažu vrednosti u koje veruju, a one se zatim analiziraju i usvajaju se one koje svi članovi podržavaju. U nastavku je dat primer osnovnih vrednosti jednog klastera:

### Osnovne vrednosti

Našu organizaciju će voditi sledeće osnovne vrednosti, koje su ugrađene u njenim standardima:

**Integritet:** Bićemo iskreni prema našim korisnicima, dobavljačima, zaposlenima, deoničarima i društvenom zajednicom čiji smo deo. Moramo ispoštovati ono što je dogovoreno.

**Zadovoljstvo kupaca:** Neprekidno ćemo analizirati zahteve naših korisnika i snabdevati ih proizvodima / uslugama onog kvaliteta koji od nas očekuju.

**Obavezivanje:** Snosićemo punu odgovornost za sve ono što uradimo.

**Poštovanje:** Negovaćemo uzajamno poštovanje i tretirati svakog jednako.

**Profesionalnost:** Stalno ćemo se boriti za poboljšanje rada u svemu što naša organizacija preduzima.

**Timski rad:** Radićemo složno zajedno, pomagati jedni druge, biti zajednički odgovorni, i podržavati jedni druge.

**Poverenje:** Ništa nije tajna.

**Znanje:** Stalno ćemo unapređivati kapacitete i kreativnost svojih zaposlenih.

**Preduzetništvo:** Bićemo inovativni, kreativni i fleksibilni, preuzimati samo dobro proračunate rizike, preuzeti inicijativu, učićemo na greškama, i neprestano se poboljšavati.

**Punovažnost:** Bićemo nepokolebljivi i znaćemo šta znači odgovornost i uloženi napor, isto tako ćemo saosećati sa potrebama naših zaposlenih.

Vizija se u odnosu na misiju sastoji od dugoročnog "sna" klastera i ukazuje na skup promena neophodnih za njegovo postizanje. Vizija je slika projektovani budućnosti. Efektivno postavljena vizija organizacije usmerava lične ambicije i kreativnost, stvara klimu kroz drastične promene, jača veru u budućnost i oslobađa energiju u zaposlenima. Vizija klastera je, za razliku od misije, vezana za vremenski horizont i povezane konkretne ciljeve.

Vizija predstavlja stanje koje trenutno ne postoji i koje nikad pre nije ni postojalo. Orijentisana je na budućnost i saopštava: "šta klaster želi da bude i kuda želi da ide". Vizija obezbeđuje pravac za klaster. To je buduće orijentisano stanje koje se jasno može sagledati i težiti da se ostvari. Ona saopštava konkretnost-nešto vidljivo, jasno i realno. Vizija usmerava donošenje odluka. U idealnom slučaju, svi zaposleni u klasteru donose strateške i operativne odluke zasnovane na viziji. Ona postaje kriterijum preko kog se razmatraju alternative. Dakle, odluke će se donositi na

osnovu vođenja klastera prema viziji. U praktičnom smislu, vizija je opšti pokazatelj za strateške odluke. Pojedine odluke zasnovane na dnevnim potrebama nisu toliko bitne za viziju, ali odluke koje uključuju veliku podjelu resursa i koje je teško promeniti jako se oslanjaju na viziju kao kriterijuma za donošenje odluka.

Vizija je kamen temeljac za planiranje unapređenja. Svi ciljevi se izvode iz vizije. Dakle, vizija se raščlanjuje na ciljeve ili jasna buduća stanja. Ovi ciljevi su podržani strategijama. Razvoj plana integracije iz vizije obezbeđuje integraciju ciljeva i strategija. Sve aktivnosti unapređenja i razvoja su podržane vizijom.

Definisanje misije i vizije zahteva razumevanje postojećeg stanja klastera. Potreban nivo razumevanja mora biti širok po obimu. Detaljan proces merenja performansi nije potreban. Razumevanje klastera uključuje procenu kupaca, proizvoda, konkurencije, kulture i tehnologije. Za razvoj misije i vizije upravljački tim mora razumeti potrebe kupaca.

Kupci/korisnici su sredstvo preko kojeg klaster opstaje i tu treba fokusirati pažnja. Želje i zahtevi potrošača su korisni za određivanje budućnosti klastera. Procenu proizvoda izvodi menadžerski tim sa informacijama koje ističu razliku između želja i zahteva potrošača i postojeće ponude proizvoda. Ove razlike omogućuju pogled na obim značenja vizije. U ovom slučaju govori se o stepenu usavršavanja koje klaster mora ostvariti u cilju zadovoljenja potreba korisnika.

Procena konkurencije identifikuje razliku između postojećeg stanja u klasteru i onog kod konkurencije. Ova informacija takođe pomaže menadžerskom timu da na pravi način definiše misiju i viziju. Kulturna procena daje informaciju o unutrašnjim snagama i slabostima koje se odnose na ljude. Time se utvrđuje vremenski rok u kom se vizija može ostvariti. Kulturne slabosti su prepreke i ograničenja. Procena tehnologije identifikuje razliku između onoga što klaster trenutno koristi i šta treba koristiti u budućnosti. Ponovo, obim vizije i sama misija je ograničen postojećom tehnologijom.

Jednom kad se faze procena završe, počinje proces inovacija. To je kreativan proces gde eksperti pokušavaju da izvuku ideje od članova tima. Kreativne tehnike se koriste da se shvate nove ideje i da se slome postojeće paradigme o tome šta je moguće. Da bi se dobile nove ideje, svaki učesnik iznosi svoje koncepte budućnosti klastera. Te ideje se zatim razmatraju od strane svih učesnika, otkrivaju se sličnosti i razmatraju procene. Podudarni iskazi se kombinuju i razvijaju se parcijalni delovi. Nakon nekoliko iteracija kombinovanja dobija se konačan iskaz o tome šta klaster treba da postane. U većini slučajeva može biti korisno izvesti tim na lokaciju van klastera da ne bi dolazilo do smetnji i prekidanja.

Efektivno formulisane postavke misije i vizije treba da ispune određene kriterijume:

- Definicija misije i vizije treba da bude: kratka, globalna i apstraktna; da je razumljiva i lako prenosiva i jasna svima u organizaciji i da služe kao konkretan putokaz za odlučivanje.
- Definicija misije i vizije mora da prikaže specifičnosti organizacije; naglasak je na karakterističnim elementima, uz dužno poštovanje drugih organizacija. U



- isto vreme, granice trebaju biti široko postavljene i da dozvoljavaju razvoj novih inicijativa.
- Ambiciozne, izazovne, motivišuće i idealistički formulisane definicije misije i vizije inspirišu zaposlene i usmeravaju inicijative i kreativnost.
  - Razjašnjavaju svrhu i pravac i daju značenje promenama koje se kod ljudi očekuju; one usmeravaju ljude prema zajedničkom cilju.
  - Realne su; prepoznatljive su svima. Izvodljivost ne dolazi u pitanje.
  - Misija prikazuje klaster u sadašnjem vremenu, a vizija je vezana za buduće vreme.
  - Misija i vizija moraju biti usklađene sa osnovnim vrednostima klastera i povezane sa potrebama korisnika.
  - Definicija misije i vizije uključuje etičke polazne tačke i kulturne komponente, kao što su poštovanje prema pojedincu. Doprinose društvu, pomažu ljudima da razviju svoje mogućnosti i td.

Misija i vizija zajedno čine važan instrument menadžmenta koji izražava "dušu" klastera i ukazuje na svrhu postojanja, koji je primarni cilj, kuda želi da ide, kako planira da stigne dotle (na osnovu svojih vrednosti), i na koje značajne tačke treba svi da se koncentrišu. Uspešno formulisana kolektivna ambicija pokazuje zaposlenima kako njihove aktivnosti doprinose celini, zbog čega rade zajedno za dobrobit organizacije, što dovodi do uspešnijeg rada. Kao rezultat, zaposleni imaju osećaj ponosa jer rade nešto što donosi i ličnu i opštu korist. Misija i vizija usmeravaju klaster i funkcije kao kompas i mapa puteva. Ubedljiva promocija aktivne, inspirišuće, prepoznatljive, izazovne i fascinantne misije i vizije koje ostavljaju utisak na zaposlene (i ne samo na njih već na sve one koji su povezani sa klasterom) i stvaraju osećaj solidarnosti, najčešće dovode do većeg zalaganja, zadovoljstva i obavezivanja. Posle svega, pozitivna ambicija prikazana kroz viziju i misiju inspiriše kreativnost, motiviše i mobilizuje zaposlene, daje im energiju, i vodi ka unapređenim performansama klastera kao celine.

Organizacija će biti uspešna ako uspe da kreira smisao, značenje koje oslobađa energiju u ljudima, povećava angažovanje i pokreće ljude. Vizija i misija kao instrumenti menadžmenta takođe nude mogućnost stvaranja jedinstva u ponašanju zaposlenih, čine zaposlene ponosnim svojom organizacijom, dopušta im da se usredsrede na relevantne aktivnosti koje stvaraju vrednost za korisnika, i da eliminišu neproduktivne aktivnosti. Kada pojedinac uradi nešto značajno, tada mu se to i vrati. Ovo stvara bolju sposobnost za dinamičnost, kreativnost i orijentisanost prema zadatku. Efektivna misija i vizija takođe uspostavljaju osnove za donošenje odluka i pomažu menadžerima u odlučivanju kada je reč o raspoloživim resursima. U organizaciji bez misije i vizije, ljudi su izloženi "ad-hoc" odlukama i kratkoročnim promenama. Zato je važno da svaki pojedinac pokazuje veru u misiju klastera i vlasništvo nad njenom vizijom.

Tabela 41: Koncept misije/vizije klastera

Zajednička ambicija	Srž (osnove)	Aspekti	Značaj za članove/učesnike
<b>Vizija</b>	<p><b>KUDA?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Izraziti zajedničko stano- vište o projektovanoj i mogućoj budućnosti</li> <li>– Formulirati dugoročne ambicije (strateška namera)</li> <li>– Mišljenje o putu integracije koja je potrebna da bi se dostigao taj san</li> <li>– Osnovne vrednosti koje podupiru dejstva klastera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Novi razvoji</li> <li>– Ambicije</li> <li>– Budući put</li> <li>– Osnovne vred.</li> <li>– Kompetetnost.</li> <li>– Odredište</li> </ul> <p>Vezana za vreme.</p> <p>Vezana za kon- kretne i merljive ciljeve.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Kuda idemo zajedno?</li> <li>– Koja je projektovana dugoročna perspektiva klastera?</li> <li>– Da je povezana sa ambicijama preduzeća – članica i sa ličnim ambicijama zaposlenih.</li> </ul> <p>Stoga: Usmeravati lične ambi- cije i kreativnost stvarajući okolina za drastične promene, učvršćujući veru u budućnost (i tako osloboditi energiju), jačajući jednomylje i jedinstvo ponašanja.</p>
<b>Misija</b>	<p><b>ZAŠTO?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Identitet i osnovna kompetentnost klastera</li> <li>– Njeni razlozi za postojanje</li> <li>– Njen konačni primarni cilj</li> <li>– Za koga ona postoji</li> <li>– Zašto postoji</li> <li>– Najbitniji činiooci klastera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Primarni cilj</li> <li>– Činiooci</li> <li>– Razlozi za postojanje</li> </ul> <p>Nije vezana za vreme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– S kojom svrhom sam ušao u klaster?</li> <li>– Da li mogu da se identifi- kujem sa radnim metodama koje se koriste?</li> <li>– Zbog čega mislimo da svrsishodno i vredno pos- tojanje klastera?</li> <li>– Šta preduzeća - članice žele da postignu u odnosu sa drugim preduzećim iz klastera?</li> <li>– Koje dodatne vrednosti hoće da stvore?</li> </ul> <p>Prema tome: dati smisao, iden- tifikaciju i sličnu orijentaciju</p>

Vizija klastera je takođe vezana za osnovne vrednosti, u cilju jačanja zajedništva zaposlenih i da bi uticala na njihovo ponašanje i organizacionu kulturu. Radeći zajedno po ovim vrednostima, grupa postaje tim, a klaster postaje zajednica. Osnovne vrednosti određuju koji se pristup koristi da se ostvari vizija. One određuju kako tretiramo jedni druge, i kako vidimo svoje klijente, zaposlene, zajednicu i naše snabdevače. Posle svega, ove vrednosti u organizaciji najčešće podstiču obavezanost, lojalnost i posvećenost poslu u svim delovima organizacije. Takođe je uočeno da su napor i angažovanje ljudi najčešće optimalni ako se njihovi lični principi poklapaju sa principima organizacije.

Definisanje vizije i misije preduzeća, kako se može zaključiti iz predhodnog teksta, je jedna od najznačajnijih aktivnosti top menadžmenta. Vizija i misija predstavljaju osnovu za definisanje strategija, ciljeva i politika klastera, a samim tim i osnovu za donošenje strateških i operativnih odluka. Zbog toga je potrebno proveriti da li njihova definicija odgovara stvarnom stanju klastera. U tabeli 41 su data osnovna pitanja i aspekti posmatranja u odnosu na koje možemo proveriti da li su vizija i misija dobro definisane.

#### 4.6.3.5 Definisanje strateškog nastupa

Formulisanje strategije je sledeća faza u procesu strateškog planiranja u kojoj se razvijaju alternativne strategije i donose odluke na osnovu razlika između sadašnjeg i projektovanog stanja. Jasna predstava tih razlika dobija se na osnovu definisane misije i vizije, analize okruženja i analize stanja u sistemu što su i osnovni ulazi u ovu aktivnost. Strategija usmerava poslovanje klastera i predstavlja osnovu za definisanje ciljeva.

Strategija je obrazac odlučivanja u klasteru koji određuje i otkriva ciljeve, stvara osnovne politike i planove za postizanje istih i definiše oblast poslovanja kojoj organizacija teži, kao i način organizovanja i delovanja u cilju ostvarenja ekonomskih i neekonomskih doprinosa njenim vlasnicima, zaposlenim, potrošačima i zajednici.

Strategija usmerava i ograničava dejstvo klastera u cilju ostvarenja svrhe postojanja u datom vremenu i datim uslovima okoline-tržišta. Strategija određuje logiku klastera u smislu izbora područja poslovne delatnosti, određenja u održavanju konkurentske sposobnosti klastera. Strategija dejstva treba da omogući utvrđivanje postupaka za ostvarenje misije i ciljeva klastera na osnovu analize uslova okoline.

Strategija omogućava da klaster bude efektivan u dugoročnom smislu. Ona takođe utiče na odluke koje će definisati karakter i imidž klastera, individualnost i odnose sa okolinom i poziciju koju će zauzeti u industrijskoj grani na tržištu. Ona ustvari predstavlja specifikaciju određenih ciljeva koje treba dostići kroz vremenski period od investiranja i primene odluke do usmeravanja resursa da bi ove odluke bile efektivne. Strategije mogu biti ustanovljene u klasteru u toku dužeg vremenskog perioda, kao što je obaveza na kvalitet, opredeljenost ka savremenim tehnologijama ili određenoj vrsti sirovina ili dobrim radnim odnosima. Druge strategije se moraju menjati saglasno promenama u okruženju, kao što su oblikovanje proizvodnih struktura i procesa, ili način prodaje i izbor tržišta...

Strategija je plan delovanja, linija vodilja (skup linija vodilja) koje upućuju kako da se ostvari zadata misija i vizija. Ona se donosi u jednom trenutku a rezultati se pokazuju tek nakon određenog vremenskog perioda koji može biti i nekoliko godina tako da se može reći da strateško planiranje predstavlja donošenje sadašnjih odluka u "svetlu" njihove budućnosti. Samim tim definisanje strateškog nastupa klastera predstavlja vrlo težak zadatak jer mora da uzme u obzir sadašnje stanje klastera i uticaje okoline i da predvidi promene koje će se desiti u datom vremenskom periodu.

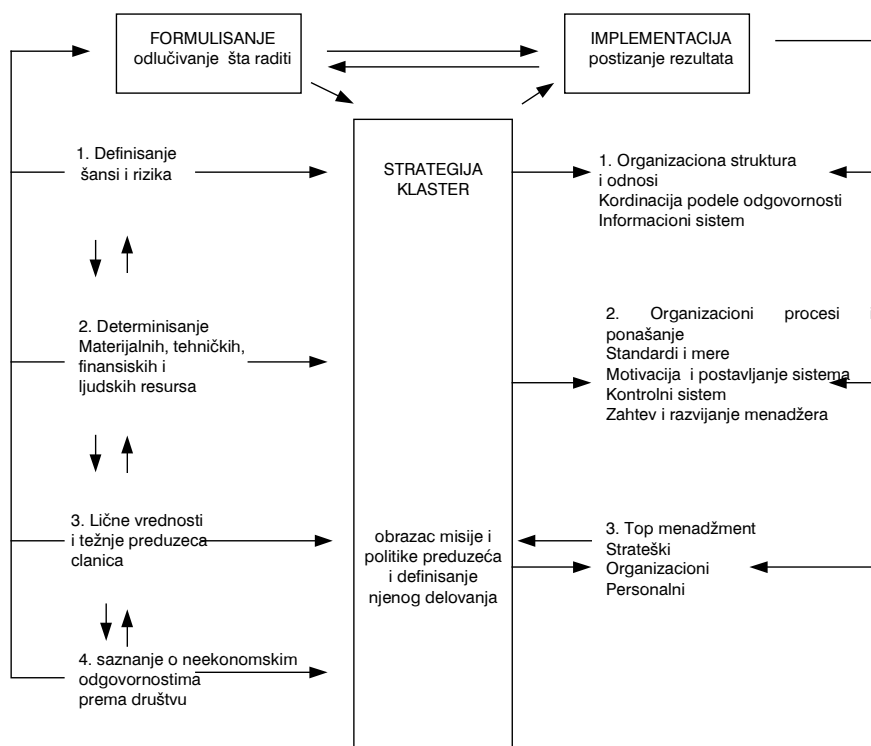
Strategija mora predstavljati vezu između dugoročnih i kratkoročnih - operativnih planova i u skladu sa finansijskim mogućnostima klastera. Strategijom se locira klaster u okruženju, daje mu se oblast i pravac delovanja odnosno usglašava se

delovanje klastera sa zahtevima i uticajima okoline. Taj pravac delovanja mora biti prihvaćen od svih zaposlenih kroz njihove namere, ponašanje ili akcije.

Resursi organizacije mogu biti mobilisani, u cilju izvršenja strategije, samo u slučaju da je strategija formulisana na odgovarajući način. Uloga ličnog vođstva je važna i ponekad odlučujuća u postizanju strategije. Ovde se vidi direktan uticaj organizacione kulture na primenu strategija.

Prilikom primene strategije moraju se uzeti u obzir formalne i neformalne strukture koje postoje u klasteru. Razlozi za ovakav stav su:

- Potrebno je znati da li će postojeća funkcionalna i organizaciona struktura biti prepreka ili će pomagati u izvršenje nove strategije.
- Potrebno je odgovoriti na pitanje koji će menadžerski nivoi i kadrovi u organizaciji biti odgovorni za različite zadatke implementacije strategije. Ukoliko se radi o radikalnoj strateškom promeni ili organizacionom preusmeravanju to će biti zadatak vrha ili generalnog menadžera, dok u slučaju rutinske strateške promene, sprovođenje može biti povereno menadžmentu srednjeg nivoa.
- Neformalne strukture mogu biti isto toliko korisne prilikom implementacije strategije ali u suštini su velika opasnost za izvršenje definisanih strategija.



Slika 14: Šematski prikaz formulisavanja i primene strategije klastera

Poslednja faza u procesu definisanja strategijskog nastupa je uvođenje i primena izabrane strategije, što rezultuje planom strateškog nastupa klastera, operativnim planovima osnovnih funkcija klastera, operativnim planovima preduzeća i konkretnim

projektima. U ovoj poslednjoj fazi procesa strateškog razvoja izabrane strategije se prevode u operativne planove za različite funkcijske jedinice unutar klastera, posle čega će biti primenjeni. Potezi koje treba preduzeti su prorađeni u operativnim planovima za različite funkcije posla za period od jedne do dve godine (za neke planove period može biti i mnogo duži) ili kratkoročnim planovima taktičke prirode. U planovima se definiše šta moraju da urade upravljačke strukture, marketing, komercijalni poslovi, razvoj, proizvodnja, logistika, opšti poslovi i finansije da bi ostvarili opštu misiju, viziju i ciljeve klastera.

Definisanjem strateškog nastupa klastera stvara se podloga za definisanje konkretnih ciljeva funkcionalnih delova i klastera u celini.

#### 4.6.3.6 Definisane ciljeva

Proces definisanja ciljeva obavljaju menadžeri u saradnji sa ekspertima iz datih oblasti. Način definisanja ciljeva je odozgo prema dole, što znači, počinje se sa nivoa celog klastera gde se definišu globalni ciljevi koji se zatim raščlanjuju na grupe ciljeva koji se ostvaruju u osnovnim funkcijama. Zatim se ti ciljevi ponovo raščlanjuju na još detaljnije koji se ostvaruju u nižim funkcionalnim strukturama i to prema investicijama, troškovima proizvodnje, novim tehnologijama, kapacitetu proizvodnje, količini proizvodnje, zalihama, izboru dobavljača, kooperantima, potrebnoj obuci itd.

Ciljevi klastera određuju težnje klastera u postupcima zadovoljenja misije klastera, projektovana buduća stanja i rezultate koje je potrebno ostvariti planiranim i organizovanim aktivnostima struktura klastera. Ciljevima su podređene sve druge planske odluke i pojedinačni planovi i programi. Ciljevi su najznačajniji pokretači ukupne aktivnosti klastera i sredstvo kontrole efikasnosti rada. Kvalitetno određeni ciljevi klastera služe upravljačkoj strukturi klastera i delova organizacione strukture kao:

- Osnovna podloga za proces donošenja odluka,
  - značajan deo ukupnog posla upravljačke strukture klastera - menadžmenta čini proces donošenja odluka. Kvalitet i određenost ciljeva klastera olakšava proces odlučivanja i omogućava ostvarenje povišenog nivoa efekata preduzeća – članova;
- Vodič za povećanje ukupne efektivnosti procesa rada,
  - efektivnost procesa rada predstavlja meru ukupnog kvaliteta procesa pretvaranja ulaznih u izlazne veličine iskazanu pokazateljem dobiti članova klastera. Stepenn određenosti ciljeva klastera i delova klastera potpomaže proces ostvarivanja efektivnosti;
- Osnova za ocenu karakteristika procesa rada,
  - kvalitet rada i napor učesnika u procesima rada su osnovni faktori u procesu ostvarivanja projektovanih efekata i ostvarenja ciljeva klastera. Određenost ciljeva pomaže u oceni kvaliteta i učinka učesnika u procesima rada i omogućava upravljačkoj strukturi olakšano vrednovanje napora zaposlenih i poboljšanje postupaka na kritičnim delovima procesa rada.

Stepen određenosti ciljeva je uslovljen vremenom trajanja posmatranog perioda i opada u funkciji veličine vremenskog intervala. Struktura ciljeva je uslovljena osnovnim određenjima misije klastera i može biti data kako sledi:

•Osnovni, opšti ciljevi:

- kvalitet života zaposlenih,
- opstanak i razvoj klastera u vremenu i datim uslovima,
- zadovoljenje društvenih potreba,

•Posebni, specifični ciljevi:

- rast udela klastera na tržištu,
- obezbeđenje visokog stepena kvaliteta uslova rada i zaštite na radu,
- rast produktivnosti i kvaliteta procesa rada,
- efektivnost inovativnih zahvata u području tehnologije, organizacije i upravljanja,
- sniženje troškova i povećanje stepena korišćenja raspoloživih resursa,
- racionalnost postupaka upravljanja ekonomsko-finansijskim tokovima,
- povećanje stepena motivacije učesnika u procesima rada,
- rast društvene odgovornosti,
- ostvarenje uslova za izgradnju imidža klastera.

Za efektivno ostvarenje ciljevi klastera treba da budu:

- Realno određeni,
- Hijerarhijski struktuirani,
- Kvantitativno iskazani, odnosno merljivi,
- Konzistentni (međusobno usaglašeni) i pogodni za razradu na podciljeve,
- Jasno formulisani i razumljivi, i
- Usmereni na ostvarenje misije.

Svrha postavljanja ciljeva klastera je da usmere pažnju na projektovani ishode i da naznače način rada i/ili ponašanje potrebno za njihovo dostizanje. Svaki ispravno iskazan cilj mora da sadrži odgovore na sledeća pitanja:

- Šta je projektovani ishod ?
- Koji se uslovi moraju steći za njegovu realizaciju ?
- Po kom standardu se određuje uspešnost realizacije cilja ?

Svi ciljevi imaju tri osnovne karakteristike, u smislu da moraju biti:

- Određeni,
- Merljivi, i

- Da opisuju ishod (rezultat) koji je vidljiv (opažljiv) za zaposlene.

Pri datom značenje:

**Određenost** – Obuhvata kategorije jasnosti, posebnosti i konačnog okvira,

**Merljivost** – Obuhvata kategoriju sposobnosti ocenjene u odnosu na postavljeni standard,

**Vidljivost** – Obuhvata kategoriju opažljivosti, vidljivosti i indirektno prepoznatljivosti i razumljivosti.

Od značaja je, takođe, obratiti pažnju na konzistentnost značenja u hijerarhiji ciljeva u smislu da ciljevi k - tog reda u strukturi nisu protivrečni ciljevima 1 - og reda, već da su u punoj saglasnosti sa ciljevima klastera, kako u slučaju dugoročnih, tako i u slučaju srednjoročnih i kratkoročnih određenja. Umesto toga ciljevi moraju biti koncipirani na taj način da usmeravaju i usaglašavaju delovanje činioca klastera da bi se postigao sinergetski efekat koji opet mora da bude saglasan sa misijom i vizijom klastera.

#### **4.6.4 Definisane plana integracije**

Definisane plana integracije procesa rada u klasteru je jedna od osnovnih aktivnosti top menadžmenta. Planom mora biti definisano ko šta i kako treba da radi što zahteva detaljnu analizu: usklađenosti vizije, misije i ciljeva klastera sa radom osnovnih funkcija klastera i članova klastera, mogućnosti ostvarenja datih ciljeva u odnosu na nivo kulture zaposlenih i međusobne usklađenosti rada funkcija.

Analizu vrše menadžeri uz pomoć eksperata iz predmetnih oblasti. Osim menadžera i svi članovi klastera, na određen način, moraju da učestvuju i u procesu analize i u procesu definisanja plana integracije. Na svim nivoima rukovodici preduzeća - članica treba da utvrde šta je to što treba promeniti odnosno šta treba uraditi da bi se stvorili integracioni mehanizmi koji trpe promene i sami se prilagođavaju novim zahtevima. Potrebno je motivisati sve zaposlene da aktivno učestvuju u datom procesu prezentujući svoje ideje, razmišljanja i preporuke na koji način bi se došlo do projektovanih promena.

Eksperti, svako za svoju oblast, treba da izvrše analizu procesa, tehničko-tehnoloških sistema, informacionih tokova i nosilaca informacija, organizacionih i upravljačkih struktura. Na taj način će se dobiti snimak stanja klastera i osnovne podloge za unapređenje.

Plan integracije procesa treba da omogući dekompoziciju vizije, misije, ciljeva, problema i ograničenja klastera na organizacione jedinice i u krajnjoj instanci na učesnike u procesima rada, ali i da izvrši sintezu i usklađivanje procesa da bi se ostvario sinergetski efekat svih činilaca klastera.

#### 4.6.4.1 Prva analiza – analiza usklađenosti vizije, misije i ciljeva klastera sa radom funkcija

Definisanju vizije, misije i ciljeva klastera, prethodi detaljna analiza spoljanšnjeg i unutrašnjeg okruženja. Ipak zbog nedostatka kvalitetne komunikacije između hijerarhijskih nivoa, nedostatka stručnjaka i nepoznavanja prirode procesa koji se odvijaju na nižim nivoima, čest je slučaj da menadžeri na višim hijerarhijskim nivoima imaju nepotpunu ili pogrešnu sliku dešavanja u klasteru. Kao posledica javlja se neusklađenost vizije, misije i ciljeva sa stvarnim stanjem u klasteru.

Da bi se utvrdio stepen neusklađenosti neophodno je dekomponovati viziju i ciljeve na činioce klastera. Tu se javlja problem kako to efikasno uraditi i do kog nivoa ići. Posmatranje delovanja klastera kroz osnovne funkcije omogućava dekompoziciju opštih ciljeva klastera na ciljeve funkcija, a onda i dekompoziciju unutar funkcija do nivoa aktivnosti. Prevodeći opšte ciljeve klastera na ciljeve osnovnih činioca dobija se osnova za utvrđivanje stepena (ne)usklađenosti ciljeva sa trenutnim stanjem u klasteru. Na toj osnovi se analizira koliko su ti ciljevi realno izvodljivi, da li su optimizirani i da li su usklađeni sa misijom i vizijom klastera.

Prikupljanjem zahteva okruženja, u postupcima analize stvara se samo slika, apstrakcija ili model zahteva okruženja koji dalje podešavamo u odnosu na tehničko-tehnološke, kadrovske, strukturne i novčane mogućnosti klastera. Model se dalje proizvodnim procesima prevodi u konkretan proizvod ili uslugu. Znači istraživanjem dobijamo model zahteva, koji dalje prilagođavamo mogućnostima klastera, a onda tako podešeni model prevodimo u proizvod ili uslugu. Takav proizvod/usluga može da bude, u krajnjem slučaju, nešto sasvim suprotno od onog što okolina očekuje. Znajući šta se očekuje kao izlaz mora sa izvršiti dodatna analiza okoline da bi se utvrdilo da li su ti izlazi ono što okolina stvarno zahteva i očekuje od našeg klastera. Greška pri definisanju opštih ciljeva rezltuje velikim gubicima.

Analiza ciljeva se izvodi kroz proces dekompozicije. Postavljanje ciljeva počinje tako što upravljački tim proučava viziju da bi utvrdio buduća stanja koje ona obuhvata. Kad je svako buduće stanje predstavljeno u formi cilja, faza testiranja počinje. Svaki cilj mora biti testiran da bi dokazao svoju opravdanost i da bi vodio ka ostvarenju vizije. Faza testiranja se sastoji od upoređivanja određenog cilja sa karakteristikama koje predstavljaju oličenje tog cilja: - buduća orijentisanost, kreativnost, uzimanje u obzir procene okruženja, uzimanje u obzir prethodnih planova i fokusiranje na probleme koji prave razliku.

Ciljevi moraju biti definisani do nivoa aktivnosti. Oni fokusiraju pažnju na specifična stanja i direktne organizacione napore prema određenim rezultatima. Aktivnost koja se izvršava bez jasno definisanog cilja sama po sebi ne znači ništa. Ona je samo potrošnja resursa. Ako resursi kroz aktivnosti nisu upotrebljeni za prave stvari i na pravi način onda su oni uzalud potrošeni.

Rezultati prve analize se prosleđuju menadžerskom timu koji je zadužen za razvoj plana integracije, timu koji radi drugu analizu a takođe se dostavljaju top menadžmentu da bi izvršili određena podešavanja vizije, misije, i ciljeva.



#### 4.6.4.2 Druga analiza - analiza usklađenosti vizije, misije i ciljeva klastera sa nivoom kulture zaposlenih

Pretpostavka ostvarenju ciljeva, a samim tim vizije klastera, je njihovo razumevanje. Ali da bi zaposleni mogli da razumeju ciljeve klastera pre toga mora biti postignut određeni nivo svesti i znanja kod njih. Zato je važno izvršiti analizu usklađenosti vizije, misije i ciljeva klastera sa trenutnim nivoom kulture.

Osnovni činioci klastera nisu ni tehnologije ni tehnički sistemi ni infrastruktura već ljudi – zaposleni u klasteru. Menadžeri koji su zaduženi za strateško planiranje i primenu modela integracije procesa rada iz ovog razloga moraju da razumeju važnost usklađivanja ciljeva klastera i ličnih ciljeva zaposlenih. Ciljevi koji nisu usklađeni sa ličnim ciljevima kao rezultat imaju manjak angažovanosti u njihovom ostvarenju. Za suštinska unapređenja, ciljevi moraju biti postavljeni tako da budu zajednički sa onima koji učestvuju u njihovom ostvarenju. Učestvovanje u procesu donošenja odluka daje zaposlenima mogućnost da vrše kontrolu nad svojim budućim odgovornostima. Davanje kontrole zaposlenima vodi do lične angažovanosti i suštinske motivacije.

Ciljevi moraju biti tako definisani da onemoguće nastanak pretpostavki i predrasuda koje zaposleni imaju o načinu delovanja klastera. Stvaranjem klastera gde zaposleni razmišljaju, povezuju se i uče omogućuje se kulturna promena i kreativno rešavanje problema. Ciljevi klastera moraju da budu usaglašeni sa zahtevima okoline. Dakle, radnici u klasteru moraju prihvatati nove ideje, nova znanja i nove zahteve da bi se ti ciljevi ostvarili. Sa druge strane menadžeri moraju preispitati mogućnosti zaposlenih da shvate i prihvate te nove ideje i da omogućuje njihovo bolje razumevanje putem različitih sredstava obuke i obaveštavanja. Razumevanjem definisanih ciljeva i razumevanjem zbog čega su se donosile određene odluke mogu se izbeći mnogi problemi.

Analizom nivoa svesti i znanja zaposlenih, njihovih želja i zahteva dobija se osnova za usklađivanje i definisanje ciljeva klastera. Na taj način se dobija uvid u ono što treba promeniti a šta treba iskoristiti.

#### 4.6.4.3 Treća analiza - analiza usklađenosti rada funkcija

Istraživanjem rada klastera mogu se definisati dva osnovna nedostatka:

- nedostatak kooperativnosti – usaglašenosti rada činioca klastera, i
- tehnološke slabosti

Komunikacija između zaposlenih i koordinacija procesa je često ometana nerezonskim hijerarhijskim lestvicama i loše definisanim organizacionim strukturama. Tehnološke slabosti su rezultat barijera primene koncepta integracije u rešavanju problemima na svim nivoima. Nedostatak utvrđivanja međuzavisnosti procesa rada uzrokuje kasno otkrivanje problema i veoma duge i skupe iterativne postupke. Rešenje konkretnih problema u klasteru nije u samostalnom podešavanju delova procesa ili organizacionih i upravljačkih struktura, nego u unapređenju u kontekstu

proizvodnje, mogućnosti dobavljača, standarda, zahteva korisnika, funkcionalnosti, cene i drugih parametara.

Ciljevi **klastera** moraju biti funkcionalno distribuirani ali njihovo ostvarenje mora biti realizovano u interakciji osnovnih funkcija u cilju postizanja sinergetskog efekta. Ako rad funkcija nije integrisan nastaju greške i nejasnoće koje dovode do toga da se posao vraća u neku od prethodnih etapa, što dovodi do veoma skupih iterativnih postupaka, sve skupljih što je greška kasnije uočena, odlažu pojavljivanje proizvoda na tržištu i negativno utiču na njegov kvalitet. U ovom slučaju klaster nije u mogućnosti da sagleda suštinu problema i dejstvuje tako što uklanja simptome koji su najčešće uočeni tek u fazi proizvodnje ili primene umesto da otkloni uzroke.

Menadžeri, ali i svi zaposleni, moraju analizirati svoju situaciju da bi shvatili da na drastične promene nastale u poslovnom okruženju moraju odgovoriti stvarnim i suštinskim promenama prateći koncept konstantnog unapređenja i integracije procesa

#### 4.6.4.4 Razvoj plana integracije procesa

Plan integracije procesa je vodič za ostvarenje vizije klastera. On predstavlja dekompoziciju vizije i ciljeva klastera na činioce ali ta dekompozicija nije prosta u smislu proste podele zadataka. Mora biti izvedena na takav način da svaki činilac klastera, uzimajući u obzir rezultate sprovedenih analiza, ima svoju viziju – projektovanu sliku stanja koju mora da ostvari da bi bio u stanju da ispuni zadate ciljeve. To znači da se za svaki činilac klastera mora definisati plan unapređenja i integracije sa drugim činiocima i u krajnjoj instanci sa klasterom kao celinom. Ispunjenjem tog plana on se dovede u stanje koje omogućava ostvarenje opštih ciljeva i vizije klastera. Plan integracije procesa ima svoju dinamičku karakteristiku, što znači da se prilagođava uslovima i zahtevima okruženja. To nije samo jedan dokument već je reč o nizu planova koji su međusobno povezani i usklađeni. Promena jednog izaziva promenu niza drugih pri čemu se uvek vodi računa kakav će biti krajnji efekat. U suprotnom bi ušli u niz haotičnih promena tako da klaster ne bi mogao da radi ništa osim što bi se konstantno menjao.

Planom integracije se dizajnira izgled klastera u budućnosti što omogućava izvođenje različitih simulacija u pisanoj formi. U datoj formi, budućnost klastera može biti razmatrana na različite načine bez angažovanja resursa. Ove mogućnosti ohrabruju rukovodstvo da eksperimentiše sa različitim varijantama.

Plan integracije se razvija kroz proces dekompozicije koji integriše sve aktivnosti i usmerava ih ka viziji klastera. To je iterativan proces koji se odvija od složenijih organizacionih struktura do osnovnih tako da proces iznova počinje sa razvojem ciljeva, planova integracija, utvrđivanjem kontrolnih tačaka, ali za dati nivo i datu strukturu. Iterativni procesi planiranja na nižem nivou apstrakcije osiguravaju kontinuitet plana integracije kroz klaster uspostavljanjem algoritma donošenja odluka i iste metode rezonovanja kod svih učesnika odgovornih za planiranje. Vrednost takvog jednog holističkog pristupa je što on obezbeđuje povezanost delova klastera, njihovu koordinaciju i optimizaciju njihovih procesa o istom trošku. Takođe omogućava menadžmentu da radeći na takav način, identifikuje i fokusira pažnju na glavne probleme relevantne za opstanak i razvoj klastera.

Nijedna promena nije laka. Na putu unapređenja i integracije postoji niz prepreka koje moraju da se pređu ili zaobiđu. Identifikovanje prepreke je značajno da bi se ustanovila stanja koja mogu sprečiti ostvarenje cilja. Kada se prepreke identifikuju, mogu se razviti strategije za njihovo prevazilaženje. Prepreke postoje ili su predviđene za budućnost i povezane su sa specifičnim ciljevima. Njihovim uključenjem u plan integracije, one prestaju da budu izgovor za neuspeh.

Prepreke potiču iz različitih izvora i imaju različite forme. Mogu biti fizičke ili informacione. Razlozi za nastanak prepreka su razni: okolina, novac, ljudi, mašina/opreme, ili procesi. Razvojem plana integracije identifikuju se prepreke kroz iterativni proces ispitivanja opštih i posebni ciljeva. Svaki cilj se posmatra u odnosu na probleme i ograničenja identifikovana u proceni okruženja i stanja u klasteru. Kad se sve prepreke identifikuju, one se dokumentuju i daje im se oznaka prioriteta. Rizik povezan sa svakom preprekom je procena zasnovana na ozbiljnosti i vremenskom intervalu.

U postupku razvoja plana integracije procesa identifikuju se resursi potrebni za ostvarenje ciljeva. Kao što je rečeno svaki činilac klastera mora imati plan ostvarenja ciljeva, a svaki od tih planova ima svoj skup potrebnih resursa. U razvoju plana integracije procesa, menadžerski timovi moraju razmotriti prioritet ciljeva i utvrditi podelu resursa među njima. Dakle, alternativni planovi za dati cilj će se razmatrati u odnosu na druge ciljeve i resurse koji se koriste.

Razvoj plana integracije procesa podrazumeva selekciju više planova i izbor rešenja koje je moguće u datoj situaciji. Ovo je kreativan proces gde su članovi tima izazvani da smisle nove ideje koje će unaprediti procese na osnovu kojih će se klaster razlikovati od konkurencije. Kad se ustanovi skup alternativa, one se odmeravaju u odnosu na definisane kriterijume i predviđene efekte u slučaju primene. Kriterijumi se definišu na osnovu ciljeva i vizije klastera. Pored kriterijuma, svaka alternativa se upoređuje sa rezultatima dobijenim iz tri izvedene analize, da bi se osigurala mogućnost njene primene.

Planom integracije procesa se resursi dodeljuju onim ciljevima koji imaju najveću verovatnoću razvijanja kompetitivne prednosti za klaster i realizovanja vizije. Međutim ostvarenje jednog cilja može zavisti od ostvarenja nekog drugog ili može uticati na ostvarenje nekog drugog cilja. Takođe i resursi potrebni za ostvarenje ciljeva mogu biti isti. Kvalitet plana integracije procesa se vidi u tome koliki je sinergetski efekat postignut i koliko su angažovani resursi iskorišćeni. Zbog toga u planu integracije procesa sinergistični i uzajamni odnosi trebaju biti dokumentovani i ispitani da bi oni koji ih ostvaruju razumeli njigovu povezanost. Dakle, zaposleni moraju shvatiti da plan integracije procesa ima višestruke uticaje tako da naponi pojedinca moraju biti kombinovani, maksimalizovani i usaglašeni sa ostalim.

Razvojem plana integracije se opšti ciljevi dekomponuju na specifične ciljeve činilaca klastera. Specifični ciljevi zahtevaju direktne aktivnosti preduzete za ostvarenje vizije datog činioaca. Oni su definisani na detaljnom nivou tako da učesnici u njihovom postizanju u potpunosti razumeju šta se zahteva za njihovo ostvarenje. Ostvarivanjem datih ciljeva se činioci klastera dovode u, planom, definisano stanje. Oni moraju biti definisani tako da je moguće izmeriti napredovanje ka ostvarenju i

krajnje stanje. Za ostvarenje specifičnih ciljeva je odgovorna određena osoba koja ne mora biti rukovodilac. Ostvarenjem specifičnih ciljeva se direktno troše resursi pa zbog toga i aktivnosti koje se izvode za njihovo ostvarenje zovemo "direktne aktivnosti". Resursi su identifikovani u proceni alternativa kao vreme, novac, ljudi, oprema/mašine, materijali i informacije. Resursi se dodeljuju datoj aktivnosti za parcijalnu realizaciju specifičnog cilja. Direktne aktivnosti su vremenski podeljene: imaju određen datum početka i datum završetka. Vremenska raspodela direktnih aktivnosti olakšava periodičan pregled progressa i njihovu reviziju. Najbolji način prikazivanja vremenske raspodele aktivnosti je putem gantograma i tehnikom mrežnog planiranja.

Na osnovu datog vidi se da se planom integracije procesa identifikuju direktne aktivnosti, njihov vremenski raspored, potrebni resursi i troškovi. Ostaje još da se direktne aktivnosti rasporede na učesnike koji će biti odgovorni za njihovo ostvarenje i kontinualni razvoj. Zavisno od veličine i strukture klastera, menadžerski tim uključuje ljude iz nižih nivoa klastera u razvoj plana integracije procesa. U mnogo slučajeva, rukovodioci organizacionih jedinica na različitom hijerarhijskim nivoima zajedno sa radnicima učestvuju u razvijanju planova i specifičnih ciljeva. Ovo stvara privrženost konceptu integracije i angažuje više ljudi u procesu planiranja.

#### **4.6.5 Definisane radnih timova**

Stvaranje timova je proces prevođenja vizije, misije i ciljeva u konkretne zadatke poverene određenim grupama učesnika. To je proces postizanja lične angažovanosti u procesima unapređenja i integracije procesa od strane svakog rukovodioca ali takođe i od strane svakog zaposlenog. Menadžerski timovi moraju biti obučeni i utrenirani za vođenje procesa unapređenja i integracije, a radni timovi moraju biti obučeni za izvođenje konkretnih aktivnosti. Rad menadžerskih timova je kontrolisan od strane top menadžmenta i eksperata iz date oblasti a rad radnih timova je kontrolisan od strane menadžerskih timova.

Efektivnost rada timova zavisi od umeća rukovođenja, kompetentnosti eksperata i saradnika i od posvećenosti svih članova tima konceptu integracije procesa rada. Angažovanje je kamen-temeljac bilo kakvih unapređenja. To znači da će rukovodilac tima uraditi "sve što treba" da se model integracije procesa rada pretvori u realnost u klasteru, a svi članovi tima moraju biti posvećeni toj ideji. Za ostvarenje datog modela neophodno je da ovo važi za sve učesnike i sve timove.

##### **4.6.5.1 Razumevanje vizije, misije i koncepta integracije**

Kroz datu aktivnost se detaljno objašnjava značenje misije i vizije klastera i koncept integracije procesa rada. Ostvarenje bilo kakvih promena zavisi u prvom redu od glavnog rukovodstva. Ono mora obezbediti potrebne uslove za razumevanje i prihvatanje koncepta integracije procesa rada od strane svih zaposlenih. U početnoj fazi zaposleni, uglavnom, ne shvataju potrebu integracije procesa rada (nije im jasno zašto bi oni morali da prilagode svoj način rada nekom drugom). Najčešći uzroci su nedovoljna upoznatost sa potrebama i zahtevima pojedinih delova klastera ili procesa, njihovim performansama, trendovima na tržištu, zahtevima potrošača ili

ranjivosti prema konkurenciji. Obično u klasteru postoji protivljenje bilo kakvim promenama, zato što je stanje zadovoljavajuće i ne vidi se razlog zašto bi se razvijao novi način poslovanja ili zato što je stanje nezadovoljavajuće ali postoji strah da ne bude još gore. Upravo zbog toga mora se prezentovati šta se želi postići ostvarenjem misije i ciljeva klastera a analizom postojećeg stanja objasniti neophodnost implementacije modela integracije procesa rada. Zaposleni moraju razumeti kakve se promene u ponašanju traže od njih u svakodnevnim aktivnostima i moraju se posvetiti promenama.

Data aktivnost je obrazovna aktivnost koja ima za cilj povećanje nivoa znanja ne samo radnicima već i rukovodiocima o konceptu integracije, a time olakšanje donošenje odluka koje će je podržati. Kad se razume dobrobit i potencijal promena, u ovom slučaju integracije, tada se mogu doneti odluke o podršci, zasnovane na činjenicama i logici, a ne na osnovu emocija. Odluka zasnovana na činjenicama i logici olakšava rad donosiocima odluke. Posle edukacije, svi zaposleni će imati jasnu predstavu šta da očekuje od integracije procesa rada u klasteru.

Na dati način se regrutuju novi nosioci ideje integracije procesa motivisani i spremni da sve učine da bi se ideja ostvarila. Povećanjem broja učesnika koji razumeju i prihvataju model integracije procesa rada u klasteru stvara se kritična masa koja omogućava konkretnu primenu i ostvarenje. Oni zastupaju taj koncept kroz celi klaster. Grade podršku na svim nivoima i svim oblastima. Njihova uloga je da izgrade privrženost ka ideji integracije procesa rada i da pomognu ostalima da prevaziđu sve prepreke. Oni upoznaju zaposlene sa dobrobitima i zahtevima promena. Odgovaraju na pitanja i služe kao "odbor za pitanja" onima koji imaju zamerke i zabrinutost. Ljudi teže da shvate šta klaster želi da postigne i koja je njihova uloga u svemu tome. Razumevajući misiju i viziju klastera i koncept integracije procesa rada i shvatajući svoju ulogu zaposleni se osećaju opuštenije, nestaje zabrinutost ili barijere, lakše iznose svoje mišljenje.

Eksperti utiču na brzinu i kvalitet izvođenja potrebnih aktivnosti. Oni povećavaju komunikaciju učesnika i upoznaju ih sa krajnjim ciljevima koji se žele postići. Prema tome, imati više eksperata povećava se mogućnost ostvarenja brzih promena.

Razumevanjem modela integracije procesa rada gradi se entuzijazam i posvećenost zaposlenih. Rukovodstvo postavlja standarde i daje primer koji podređeni treba da slede. Entuzijazam stvara pozitivan osećaj među ljudima, da će integracija procesa rada doneti unapređenje klasteru i njegovom uobičajenom životu.

Razumevanjem predmetnog modela gradi se ubeđenje da je on realno primenljiv. Rukovodstvo mora lično verovati u dobrobit datog koncepta. Ako rukovodstvo smatra da je model primenljiv, tada će se pre posvetiti njemu i dodeliti izvore da ga podrže.

#### 4.6.5.2 Obuka za timski rad

Jedan od značajnih problema koji se javlja prilikom definisanja radnih timova i obuke za timski rad je komunikacija unutar tima i između samih timova. Razvojem sistema vrednosti, upoznavanjem sa konceptom integracije procesa, vizijom i misijom klastera, članovi upravljačkog tima ruše komunikacione barijere. Postizanje dogovora zahteva mnogo otvorenih diskusija. Članovi tima međusobno postavljaju teška

pitanja i proveravaju postojeće paradigme. Ukratko, moraju komunicirati na većem nivou kako bi omogućili da tim funkcioniše na efektivan način.

Članovi tima najčešće imaju različita znanja, iskustva, želje, ideje što neminovno ima za posledicu različita mišljenja u mnogim stvarima. Upravljanje takvim timom je moguće jedino ako se nađu zajednički ciljevi i interesi. Zbog toga je vrlo važno da rukovodioci tima usklade način rukovođenja na relaciji: članovi tima – njihove osobine – zadati ciljevi. Rukovodioci kroz obuku treba da otkriju svoje načine rukovođenja i da usvoje način koji je najbolji za klaster tj. za datu situaciju. Članovi tima se uče kako da tolerišu raznolikosti, kako da ih iskoriste kroz zajednički rad i kako da minimalizuju slabosti tima. U mnogo slučajeva usklađivanje ličnih ciljeva sa ciljevima klastera tj. sa ciljevima drugih učesnika, je prilika da učesnici funkcionišu kao tim. To postaje period građenja tima za čije vreme se uspostavljaju timska pravila i norme ponašanja. Usklađivanjem ciljeva članovi tima izražavaju želju za timskim radom i za postizanjem uspeha. Iznošenje ličnih uverenja i dugoročnih težnji omogućuje članovima tima da razumeju jedan drugog, a razumevanje dovodi do usaglašavanja tj. do toga da se svi članovi slože oko projektovanog stanja u budućnosti.

Kroz proces učenja o konceptu integracije procesa rada u klasteru i njegovoj primeni u klasteru i dodeljivanja izvora za podršku, rukovodstvo dobija znanje kako da ostvari sinergetski efekat u radu timova. Timska pravila i norme se uvežbavaju. Rukovodioci uče, kako da održavaju sastanke, kako da komuniciraju, kako da timski odlučuju i ostale veštine neophodne za funkcionisanje tima. Kao rezultat ovih aktivnosti, rukovodstvo razvija prisnije međusobne odnose i gradi poverenje i time omogućuju bolju saradnju između radnih timova.

Prihvatanje koncepta integracije procesa rada osigurava da zaposleni razumeju šta je čija uloga u klasteru i koji su efekti (ne)delovanja, ne samo na nivou radnog mesta, već efekti za sve činioce i samim tim za klaster u celini. Ali prihvatanje predmetnog koncepta je samo potreban ali ne i dovoljan uslov. Potrebno je izgraditi mehanizme "prenošenje znanja" o načinu i uslovima efektivnog izvođenja procesa. Mora se ustanoviti rečnik, definicije, pravila, norme i kontrolne tačke. Podređeni traže od rukovodilaca uputstva kako da integrišu svoje oblasti i rukovodioci moraju biti spremni da pomognu bez oklevanja. To znači da biti dobar menadžer, između ostalog, znači biti stručnjak u predmetnoj oblasti. Ono za šta se rukovodstvo zalaže mora biti izloženo u svakodnevnim odnosima sa ljudima. To obično zahteva duboke promene u načinu rukovođenja.

#### 4.6.5.3 Stvaranje timova u odnosu na zadate ciljeve

Predmetni proces ima zadatak formiranja upravljačkog tima i utvrđivanje rasporeda aktivnosti koje inicijalizuju integraciju procesa rada u klasteru, definisanja ko će ih izvoditi i kada će biti završene. Raspored događaja je kratkoročan plan koji osigurava da potrebne aktivnosti pre razvijanja strateškog plana budu ostvarene prema predviđanjima. Ovaj proces izvodi vrhovno rukovodstvo uz pomoć eksperata iz oblasti. Na ovaj način se oformljuju menadžerski timovi koji će obezbediti ostvarenje koncepta integracije procesa rada i kontrolisati njegovo odvijanje. Menadžerski timovi su odgovorni za razvijanje, vođenje i posmatranje vizije i plana integracije.

Tim je "vlasnik procesa" koji mu je dodeljen od strane rukovodstva klastera. Zbog toga menadžerski timovi moraju imati celokupnu perspektivu, iskustvo, znanje i veštinu potrebnu za razvijanje traženog budućeg stanja klastera, kao i plan za ostvarivanje. Kao dodatak usmeravanju, menadžerski tim je odgovoran za borbu za promene, usmeravanje podređenih i obezbeđenje primene koncepta integracije. Menadžerski tim se bori za proces integracije kroz celi klaster na svim nivoima interakcije. Otpor promenama je veliki u mnogo slučajeva. Menadžerski tim mora identifikovati oblasti otpora i demonstrirati jaku podršku promenama što često zahteva vođenje sukoba između pojedinaca ili grupa. Ti sukobi će biti uspešni samo ako obe strane izvuku korist, što znači da sukob mora da bude konstruktivan. Članovi menadžerskog tima trebaju u svim slučajevima da predstavljaju dobrobiti koncepta integracije svim zaposlenim. Borba zahteva od članova tima da se ponašaju kao prenosnici komunikacije o integraciji procesa rada dajući viziju i plan integracije i objašnjavajući očekivane performanse. Komuniciranje uključuje podizanje motivacije, ohrabrivanje ljudi u slučaju da pogreše i podržavanje novih ideja. Vođenje podređenih je deo uloge menadžerskog tima. Predvođenje je uloga u kojoj rukovodioci usmeravaju ljude radije nego da zadaju direktnu naredbu ili komandu. Teorija "Y" menadžmenta kazuje da ako ljudi imaju šansu da samostalno razmišljaju, tada će i klaster eventualno profitirati od njihovih inovativnih. Predvođenje je asistiranje zaposlenima u donošenju odluka u sklopu njihove odgovornosti i prenošenje znanja i veština neophodnih za odvijanje njihovih aktivnosti. Primarna odgovornost menadžerskog tima je vođenje integracije. Na taj način se gube hijerarhijski nivoi što je saglasno savremenim konceptima organizacije sistema. Umesto krute hijerarhije aktivira se mehanizam odgovornosti. Svaki učesnik dobija određenu ulogu u funkcionisanju klastera. Učestvovanjem najviše strukture rukovodstva klastera u menadžerskim timovima čini ih odgovornim za ostvarenje vizije, misije i ciljeva klastera.

#### ***4.6.6 Razvoj kulture/klime u klasteru***

Promene koje su nastale u nauci i tehnicima a zatim se odrazile i kroz tehnologije, imale su veliki uticaj na promene ponašanja savremenog čoveka, pa čak se može reći da su bile inicijatori promena društva. Iako se zna da je veliki broj promena iniciran od strane okruženja, najčešće kroz zahteve za unapređenje postojećih proizvoda ili usluga, niko nije mogao predvideti niti zahtevati tako intezivne promene. U odnosu na klaster, napredak nauke i tehnologija doveo je do automatizacije većine procesa za koje je smatrano da ih samo ljudi mogu obavljati. Automatizacijom je došlo do smanjenja potreba za manuelnim radom, čime je delovanje čoveka usmerno prema kreativnom i znanjem podržanom radu. Komunikacione i informacione tehnologije svojom naglom ekspanzijom omogućile su tehničko-tehnološku ali i kulturnu razmenu. Kao rezultat navedenih procesa javlja se izražena difuzija tehnologija, posedovanje informacija postaje osnovna konkurentna prednost a upravljanje znanjem, idejama i stvaranje adekvatne klime osnova efektinog delovanja klastera. Dakle, u novom društvenom kontekstu, nauka, obrazovanje, informacije, postaju strateške snage sistema, čime kultura, koja obuhvata i znanje, odnos prema sebi i

prema okruženju i ponašanje, preuzima jednu od primarnih uloga u funkcionisanju klastera.

Specifičnost nove tehnološke sfere se vidi u sistematskom razvoju istraživanja i stvaranju novih, naučno baziranih tehnologija u svim oblastima. Napredak klastera postaje zavisan od umnog rada koji sistematizuje i upotrebljava postojeća znanja i ukazuje na put empirijske realizacije. Zapravo, znanje postaje strateški izvor i šansa klastera a učesnici – nosioci znanja, postaju osnovna struktura savremenog klastera. Ako se tehnologija shvati kao veliki motor, akcelerator velike snage, onda se znanje može shvatiti kao njegovo gorivo. Međutim, dolazi se na raskršće procesa ubrzanja u društvu, jer se motor svakim danom sve obilnije i obilnije napaja. Zahteva se promena, nova paradigma koja će biti osnova za razvoj novih i promenu postojećih klastera koja će moći da o apsorbuju i iskoriste tu količinu znanja.

Snaga društva – do sada merena proporcijom bruto nacionalnog proizvoda i stopom zapošljavanja - sve više je u sferi znanja. Jedna od osnovnih karakteristika savremenih prilaza je stavljanje akcenta na nauku i obrazovanje kao primarne pokretače promena u klasteru. Ali te promene moraju biti usklađene na svim nivoima i u svim procesima koji se odvijaju u klasteru. Izvori inovacija sve više proizilaze iz istraživanja i razvoja koje izvršavaju ljudi iz više različitih oblasti rada. Svremeni prilaz karakteriše upravo rušenje intelektualnih granica i podela, i prihvatanje globalnih problema kao svojih.

Neophodnost nastajanja "društva znanja" koje je sposobno da se obnavlja i regeneriše tj. da ostane aktuelnu tokom vremena, povećava važnosti kontinuiranog obrazovanja, delom zbog potrebe da se održi korak sa informacionom eksplozijom, delom zbog progresivne kompleksnosti u donošenju mnogih odluka, a delom i zbog brzine društvenih promena, a sami tim i promena zhteva korisnika. Znanje koje je bilo od koristi dve ili tri godine, jednostavno postaje zastarelo i praktično neupotrebljivo, tako da se mora razvijati potpuno novi koncept, koji bi bio u skladu sa novostvorenim zahtevima. Osnovni problem obrazovanja sada je kako otkriti najefikasnije tehnike za racionalnu eksploataciju ljudskog talenta i kako izvršiti kvalitativne selekcije. U klasteru dolazi do promene načina rada, kao i do promene radne strukture, pri čemu se postepeno gube razni oblici proizvodnog rada, dok se sve više razvija stvaralački rad. Ovaj proces se objašnjava pomoću dva uzroka: u bogatijem društvu se lakše dolazi do obrazovanja, a usled povećane važnosti nauke u procesu proizvodnje, sve više se traže naučnici i visokokvalifikovani stručnjaci. To bi značilo da određujući faktor privrede novog društva više nije snaga mišića niti energija, već znanje, odnosno informacija, tako da je centralna ličnost sada profesionalac, obučen, svojim obrazovanjem i iskustvom, za veštinu koja je potrebna. Dakle, uočava se proces transformacije privrede od proizvodne ka uslužnoj, razlikujući, pri tom, tri faze: prvo, u industrijskoj fazi dolazi do ekspanzije usluga koje su vezane za proizvodnju, kao što je transport, prenos energije i sl., zatim dolazi do rasta u trgovini, finansijama, osiguranju i drugim tradicionalnim centrima zapošljavanja, da bi se, s daljim porastom nacionalnog dohotka, sve manji procenat kućnog budžeta izdvajao za osnovne životne potrebe, a sve veći za luksuz, rekreaciju, putovanja, tako da počinje da se razvija sektor privatnih usluga koje zadovoljavaju sve razvijeniji ukus. Samim tim, menja se i odnos prema radnom



vremenu, tako da se napušta kruta šema "od 9 do 5" za račun fleksibilnih, kliznih i "part-time" skala.

Međutim sve više se javlja opasnost od "obrazovne nesposobnosti", odnosno mogućnosti da se usled specijalizacije znanja pojavi nesposobnost uočavanja suštine problema. Obrazovanje neminovno uključuje selekciju, određenu intelektualnu sredinu, dakle okvir "datosti" i "činjenica", odnosno usmerenost razmišljanja o objektu u određenom pravcu, tako da, ako problem leži van prihvaćenog okvira, stručnjak često nije u stanju da sagleda ono što bi mogao i laik. Ova opasnost bi, tako, poticala od sve razvijenije specijalizovanosti određenih znanja, odnosno zanimanja, jer se sve više traže stručnjaci samo za jednu usku oblast, što je osnovna karakteristika birokratskog i tehokratskog društva. Obrazovani ljudi bi, po ovom konceptu, preuzeli ulogu tehničara, a ne donosioca odluka koji su u direktnom kontaktu s pritiscima stvarnog života. Obrazovna nesposobnost može voditi ka unutrašnjoj polarizaciji i nerazumevanju. Ne može se utvrditi da li do ovakve nesposobnosti može doći, ili kada će doći, ali svi pokazatelji govore da to postajati sve veći problem.

Strateška orijentacija klastera ka budućnosti i usaglašenost ličnih i ciljeva klastera je vrlo bitna za učesnike u procesima jer je lični smisao za budućnost jedna od tajni uspeha u prilagođavanju. Što je tempo života brži to čoveku okolina sve brže izmiče, a buduće mogućnosti postaju stvarnost. Suočeni sa sve bržim promenama u svojoj okolini, ljudi su, dakle, prisiljeni da troše sve više energije na razmišljanja o budućnosti, ali i na to da sve više proširuju svoj vremenski vidokrug, tako da njihovo intelektualno sondiranje mora prodirati sve dublje i dublje. Čovek se pokazuje sposobnim da sagleda sebe u budućnosti na "pravoj" vremenskoj udaljenosti, da ispita i proceni alternativne postupke koje može primeniti i da pre konačne, donese prethodne, probne odluke. Upravo iz ovog razloga obrazovanje, kome je zadatak da razvija čovekove sposobnosti i jača njegovu prilagođenost, treba da omogući ljudima uspostavljanje pravog odnosa prema vremenu odnosno sticanje osećaja za budućnost.

Savremeni klasteri nisu beskonfliktni sistemi, ali se sukobi pomeraju iz ekonomskog područja u kulturnu i filozofsku sferu.

Skreće se pažnja na mnogo fleksibilniji pristup radu, što pre svega omogućuje napredak tehnologije, tako da se razvijaju potpuno novi oblici rada, kao što je "rad od kuće" i fizički distancirani učesnici u procesima a sve veći značaj dobijaju i neki ranije zapostavljeni, kao što su honorarni rad i rad sa kliznom ili skraćenom satnicom. Takođe, ukazuje se i na sve bržu fluktuaciju radne snage, odnosno često menjanje zanimanja, što je u potpunoj suprotnosti sa ustanovom "doživotnog" zanimanja konstituisanoj u industrijskom periodu.

Promene koje su navedene dovode do promene osnovnih vrednosti - pokretačke poluge u ponašanju učesnika u procesima. S obzirom da osnovne vrednosti predstavljaju temelj čitave kulturne sfere, ove promene se posmatraju kao izvor daljih promena u svim aspektima društvenog života. Generalno, može se reći da vlada uverenje da dolazi do raskida ne samo sa postojećim sistemom vrednosti ukorenjenog u tradiciji društva, već i sa samim pristupom ovom pitanju, jer se po

ovom konceptu, više ne može govoriti o zameni jednog sistema drugim, već o sintezi više različitih sistema, kao i o njihovom paralelnom egzistiranju.

Nova "globalna svest" učesnika u procesima treba da bude podsticajna snaga za ostvarenje koncepta integracije. Treba da poseduje identitet, koheziju i fokus. Nerazumevanje potiče od toga što pojam "globalan svest" nije pokušaj nametanja jednog mišljenja već nasuprot negovanja različitih mišljenja koja su usmerena ka istom cilju.

## 4.7 UNAPREĐENJE MARKETINGA I BRENDING REGIONA

Najuspešniji klasteri pokazuju svoje rezultate kroz svoje brendove koji su zauzeli određeno mesto na tržištu. Korisnici proizvoda ili usluga upoznaju proizvođače kroz njihove proizvode. Oni su merilo ispunjenosti vizije i misije i njihova najbolja reklama. Klasteri se identifikuju putem svojih proizvoda, uspostavljaju poverenje kupca i postaje prva destinacija maloprodajnih i veleprodajnih kupaca. Brendovi postoje u svim oblastima rada i poslovanja: u poljoprivredi, sa francuskim šampanjcem, škotskim viskijem, belgijskim čokoladama, vermontskim javorovim sirupom, Modeninom balzamikom i Parminim sirom i šunkom – sve globalno prepoznatljivi brendovi udruženi sa klasterima. U drugim poljima, Finska je postala međunarodno poznata po mobilnim telefonima, južna Kalifornija po filmovima, Nemačka po mašinama i alatima, Danska po modernom nameštaju, Njujork po izdavaštvu, Vaterford po kristalu, Venecija po staklu, Orlando po tematskim parkovima, a Boston po obrazovanju. Ostaje nada da će i naši regioni biti poznati po klasterima ka na primer: Fruška gora po vinu, Indija po metalnom kompleksu, Pazova po proizvođačima plastike, Subotica po proizvođačima voća i povrća, Kanjiža po zdravstvenom turizmu, Pančevo po proizvođačima aluminijuma ...

### ***4.7.1 Utvrđivanje zahteva okruženja i prilagođavanje klastera tim zahtevima.***

Unapređenje unutrašnjih investicija može doprineti razvoju strategije klastera. Opisana kao «tansplant» strategija od strane Enrighta koji je razlikuje od pristupa zasnovanih na organskom rastu, ona se često sledi u nastojanju da se klaster ojača na unapred određen način. Namera je da se poveća ukupan broj firmi ili da se prepoznaju slabosti u postojećoj konfiguraciji (na primer organizaciona praznina u lancu nabavke usled odsustva glavnog učesnika u nabavci). Manje je uobičajeno da upravni organi koriste ovaj proces da bi izgradili ceo klaster.

Rukovodioci klastera imaju ceo niz raspoloživih instrumenata, pošto je deo njihovih unutrašnjih investicija podjednako efektivan i ne razlikuje se mnogo od onih koje su usvojene kao deo generalnije investicione strategije. Oni uključuju pružanje finansijske pomoći, pakete programa obuke, izgradnju odgovarajućih institucija i prateću infrastrukturu kao i pružanje saveta. Naravno, investitori nisu jedini koji imaju koristi od tih saveta i podrške, ostale firme u klasteru mogu takođe imati koristi.

«Razvijanje programa da bi se odgovorilo na potencijalni manjak stručnosti može biti značajno za privlačenje unutrašnjih investicija. Preduzeće Ayrshire je razvilo projekat obuke koji je finansiran od strane Evropskog društvenog fonda da bi spojili unutrašnje investitore sa ljudima koji imaju odgovarajući nivo stručnosti i stavove, te da bi odgovorili na potrebe potencijalnih poslodavaca.»

(Practitioner Observation, 2002 .g.)

Industrijska regrutacija je jedno od najubedljivijih obrazloženja za klaster strategije. Izgradnja adekvatne poslovne infrastrukture i uslova poslovanja regionu mogu na vrlo efikasna način privući investicije i omogućiti otvaranje različitih privrednih subjekata neophodnih za razvoj regiona. Privlačenje investicija i stvaranje pogodnog poslovnog okruženja povećaju šanse privrede regiona za uspeh u nadmetanju za tržište, a sa druge strane stvara se pozitivna slika celog regiona.

Ovakav skup aktivnosti može imati za cilj je da se regrutacija iskoristi za stvaranje klastera. Uprkos činjenici da se većina klastera razvila kao slučajnost istorijskih ili lokalnih uslova, nije neuobičajeno za regione da teže da stvore klaster izvan celine, posebno u najjačim visoko-tehnološkim sektorima, putem stvaranja adekvatnih uslova za osnivanje novih preduzeća i njihovo preseljavanje iz drugih regiona.

#### **4.7.2 Promovisati klaster – proizvode, usluge, prateće servise**

##### **Imidž i promovisanje su od izuzetnog značaja**

Jedna aktivnost koja se ističe kao značajno važna za privlačenje unutrašnjih investicija u klaster je stvaranje pozitivne slike o oblasti kroz marketing/reklamiranje i promovisanje. Regionu koji su postali poznati po određenim klasterima pre će da privuku unutrašnje investitore u taj klaster nego oni koji nisu poznati. Stvaranje predstave o oblasti mogu stoga biti ključan deo bilo koje od strategija razvoja klastera.

##### **Reklamiranje regiona**

Ministarstvo za trgovinu u Arizoni reklamira celu državu da bi promovisalo unutrašnje investicije; obezbedilo je sredstva pomoći preduzećima koje se razvijaju u Arizoni kao i onim koje Arizonu vide kao svoju buduću lokaciju. Ono nudi firmama sveobuhvatan portfolio usluga- mesto na kom se mogu završiti svi administrativni poslovi –uključujući dole navedene, koji su detaljno opisani na njihovom web sajtu.

- Poslovne usluge (uključujući pružanje saveta, preduzetnički kapital i pomoć pri izvozu),
- Podatke o nepokretnoj imovini (raspoloživa svojina)
- Informacije o privredi-istraživanjima i poslovnom okruženju (porezi, podaci sa tržišta rada, itd)
- Industrijski izveštaji
- Sveobuhvatan spisak državnih potpora i programa.

- Programi za energiju
- Saveti o inovacijama i tehnologiji (dešavanja i stvaranje mreža, Organizacije tehnološke podrške, Inkubatori i Istraživački parkovi, Programi tehnološke pomoći).
- Detaljan niz malih poslovnih inicijativa i inicijativa na razvoju radne snage.

Regioni širom sveta su koristili klasterne da promovišu sebe kao poželjno mesto za posete i biznis. Neki su otišli toliko daleko kao austrijski region Gornje Austrije, koji ponosno naziva sebe „Clusterland“ u svojoj redovnoj marketingovskoj publikaciji zvanoj Business Focus. Svako izdanje beleži njihove poslednje klasterne inicijative. Škotska, Novi Zeland, Kanada i Španija su već efektivno koristili klasterne da predstave regione investitorima i kupcima.

Business Focus: Gornja Austrija: Iseći iz Izdanja 3, 2001

„Godišnja konferencija Klastera Plastike usmerena na temu „Know-how menadžment i kooperacija. Inovacija zahteva konstantno učenje da bi se stvorilo novo znanje.“

„Na godišnjoj konferenciji Klastera Automobila preovlađivala su pitanja u vezi sa zahtevima međunarodnih kupaca prema njihovim dobavljačima.“

„Tematska debata na godišnjoj konferenciji Klastera Dizel Tehnologije bila je usmerena na formiranje modula u sektoru motora...[i na efekte] porasta trenda ka modularizaciji u motornoj pod-dobavljačkoj industriji.“

#### **4.7.3 Omogućiti izgradnju distribucionih kanala za izvoz proizvoda i usluga**

Individualnim malim i srednjim firmama nedostaju resursi i znanje drugih zemalja da efektivno koriste prilike globalnog tržišta. Postojeći programi pomoći izvoza dosežu do malog broja SMEs-a. Marketing, a posebno izvoz, je bio jedan od najšire prihvaćenih zajedničkih aktivnosti više firmi. Na Novom Zelandu, gde je izvoz način života, Grupe Udružene Akcije (Joint Action Groups) su formirane oko klastera sa sličnim ili zajedničkim tržištima. Podržane od strane vlade, one su postale modeli za sledeći program poslovne mreže. U kanadskoj British Columbia, vlada je podržala formaciju sličnih izvoznih asocijacija baziranih na klasteru. U svakom slučaju, katalizator su bile proširene prilike za izvoz, ali proizvod je bio forum za asocijativno ponašanje koje je otišlo daleko ispred izvoza.

Mogući pravci unpređenja koji bi trebali biti potpomognuti od strane regionalnih vlasti su:

- Omogućavanje zajedničkog učešća na trgovačkim sajmovima
- Klaster trgovačke misije
- Zajedničke poslovnice međunarodne prodaje
- Klaster savezi za izvoz
- Poslovne mreže za izvoz

#### **4.7.4 Stvaranje brenda regiona**

Klaster može takođe biti sredstvo za brendiranje proizvoda da bi se razlikovao od konkurenata. Branding je posebno važan u ekonomiji gde su kupci i potrošači pretrpani izborom i često pribegavaju prepoznatljivom imenu. Regioni mogu podržati branding kroz svoje markentinške snage i državne publikacije. Mnogi regioni mogu ponosno povezuju svoja vina sa mestom, bilo da se radi o Španiji, Kaliforniji, Južnoj Australiji, ili Novom Zelandu. Branding je više uobičajen u klasterima koji uključuju firme lokalnog vlasništva koje prodaju potrošačkim tržištima, ali mogu služiti i velikim preduzećama, posebno ako su ona povezane sa istraživačkim centrima ili univerzitetima svetskog glasa. Drugi način za uspostavljanje brenda je da se selektivno odaberu klaster kongresi i trgovinski sajmovi kojima će region biti domaćin. Sasuolo, u Italiji, održava najveći sajam keramičkih pločica na svetu, a High Point, Severna Karolina i Kopenhagen održavaju neke od najvećih sajmova nameštaja na svetu. Kongresi privlače kupce, dobavljače i potencijalne investitore iz celog sveta. Klaster mora već biti ustanovljen da bi koristio ovu strategiju, ali to može pomoći da se dalje osigura prednost regiona.

### **4.8 USMERAVANJE RAZVOJA KLASTERA**

Velike investicije u važnim elementima klastera – često istraživanje i razvoj velikih industrijskih parkova – su uobičajeni načini da se izgradi reputacija klastera i privuku dodatne firme. Neki regioni su pokušali da kupe klaster sa dovoljnom investicijom, ali sa različitim uspehom. Načini na koje državne agencije dodeljuju resurse klasterima su posebno osetljivi na stepen zrelosti klastera. Embrijski klasteri imaju sasvim drugačije potrebe od zrelih klastera.

#### **4.8.1 Podsticanje zajedničkih projekata učesnika klastera**

Jedan od najlakših načina da se ohrabri saradnja među firmama i postigne veća ekonomija uštede, bez pravljenja dodatnih troškova, je da se preusmere finansiranja na zajedničke predloge više firmi. To je bio zakon u severnom italijanskom regionu Emilia Romagna sredinom 1980-ih.

Zakoni su:

- podržavali koncentracije ili asocijacije biznisa,

- dodeljivali subvencije konzorcijumu preduzeća za tehničke i menadžerske usluge za obuku udruženih preduzeća (individualne firme su se kvalifikovale samo ako su eksperimentisale sa novim procesom),
- obezbeđivali kapital konzorcijumu malih preduzeća za razvoj ili poboljšanje položaja,
- finansirali grupe od pet ili više malih uslužnih gradskih preduzeća

#### **4.8.2 Investirati u R&D klastera.**

Mnoga od vodećih istraživanja zauzimaju mesto na državnim univerzitetima. Istorijski, to je bilo finansirano kroz konkurentni proces razmotren od strane rivala iz istog polja, ali ne obavezno povezanog sa regionalnim ekonomijama. Koristi su bile bazirane na publikacijama, a ne na komercijalizacijama, iako je na nekim mestima to početak promene. U nekim slučajevima, veliki proboj je proizveo uspostavljanje klastera u ili oko matičnih univerziteta. Dalje, dok mnogim manje razvijenim regionima nedostaje vodeće istraživanje, mnogi imaju postsekundarne institucije koje takođe počinju da pretpostavljaju više odgovornosti za industriju R&D. Istraživanje u ovim institucijama ima više verovatnoće da bude vođeno potrebama lokalne ekonomije, a manje globalnim interesima međunarodnih fakulteta, a investicije mogu imati više neposrednih isplativosti. Klasteri mogu biti podržani putem:

- (a) dodavanja važnosti regionalnoj ekonomiji i komercijalnog potencijala razmotrenom kriterijumu i
- (b) prebacivanjem više istraživačkih finansiranja na institucije u manje razvijenim regionima.

#### **4.8.3 Finansiranje rada klastera**

Neke klaster organizacije mogu podržati same sebe samo kroz članske takse, a skoro sve neprestano tragaju za izvorima finansiranja da podrže klaster aktivnosti. Nacionalna ili regionalna podrška, a ponekad podela troškova, je krucijalna za mnoge od ovih agencija. Pomaganjem da identifikuju i osiguraju višegodišnje finansiranje, regioni mogu dati klaster organizacijama podršku koja im je potrebna da bi se čvrsto ustanovile unutar klastera.

Gotovo da nije potrebno naglašavati da sve vlade moraju posvetiti resurse da podrže osnovne temelje za ekonomski razvoj koje zahteva svaki klaster. Ovo uključuje univerzalno osnovno obrazovanje od ranog detinjstva, kroz srednje obrazovanje; infrastrukturu puteva, luka, javnog saobraćaja, komunalnih usluga, vode, odlaganja otpada i sanitetsko-zdravstvene mere; zdravstvenu negu i zdravu okolinu; i adekvatno stambeno pitanje. Manje razvijeni regioni su često zaglavljani u ciklusu ekonomskog siromaštva zato što im nedostaje poreska osnova i resursi da plate osnovne uslove za razvoj i ekonomsko bogatstvo koje bi im dalo resurse.

## [5] DODATNI FAKTORI USPEHA

U ovom delu proučavamo one faktore koji su prepoznati kao značajni za doprinos uspešnom razvoju klastera. O ovim faktorima se ne govori tako često kao o osnovnim faktorima o kojima se govorilo u prethodnom delu, ali oni ipak predstavljaju značajnu osnovu na kojoj se mogu graditi strategije klastera.

### **Dodatni faktori za uspešan razvoj klastera**

Pored osnovnih faktora razvoja izloženih u prethodnom poglavlju, istraživanje je takođe pokazalo da postoje i neki drugi, dodatni aspekti za razvoj klastera, posebno:

- Prisustvo velikih firmi.
- Adekvatna infrastruktura.
- Preduzetnički duh.
- Raspoloživost finansijskih sredstava.

U narednom tekstu detaljnije ćemo razmotriti svaku od ovih oblasti i dati primere pristupa koji se smatraju uspešnim u promovisanju ovih faktora.

### **5.1 PRISUSTVO VELIKIH FIRMI**

Velike firme su često prisutne u uspešnim klasterima. U klasterima poželjne velike firme (firme sidra) su veliki izvori tehničko-tehnoloških znanja, tržišta i stručnosti. Velike firme se ponašaju kao samostalni minijaturni inovacioni sistemi, koji pružaju radnicima prostor za razvoj, finansiraju sopstvene nus-firme, pružaju tehničku stručnost, specifikacije proizvoda i inicijalna tržišta. Velike firme takođe pružaju stalan protok obučениh ljudi koje male inovacione firme mogu zaposliti.

Velike firme mogu imati ulogu katalizatora na više načina:

- One stvaraju kritičnu masu iskusnih menadžera i radnika.
- One mogu obezbediti kupce i dobavljače.
- One firmama sa visokom tehnologijom pružaju idealne uslove za rast i razvoj.
- One imaju efekte multiplikatora, u pogledu razvoja lokalne privrede regiona, koji utiču na povećanje broja radnika visoke stručne spreme i



specijalista u određenoj oblasti do povećanja prometa kancelarijskog materijala, proizvodnih sirovina i proizvoda.

Prednosti klastera koji u svom sastavu imaju velike firme su sledeće:

- One mogu okupiti javne resurse.
- One mogu podstaći na stvaranje mreža.
- One mogu olakšati industrijsko restruktuiranje.

Velike firme mogu ponekad izdvojiti sredstva za pomoć drugim preduzećama (nudeći im vrednu kadrovsku podršku ili pomažući klaster na primer).

One mogu dovesti do smanjenja troškova (lokalizacija ekonomije) preko lokanih dobavljača, radne snage, tehnologije i infrastrukture.

### **Poslovno mentorstvo**

DTI i PILOT Business Mentoring (B2B) program započeo je u oktobru 2000. godine sa 20 mentora iz vodećih naftnih i gasnih preduzeća koji su povezani sa 20 malih i srednjih preduzeća čiji su mentori bili. Osnovni cilj programa bio je da se izgrade bliži industrijski odnosi koji bi pružili priliku učesnicima da rade sa kompanijama sa suprotnog kraja lanca nabavke, da se upoznaju sa organizacijama koje su im dodeljene kao par, i da pristupe mreži preduzeća koje su imale ulogu u celokupnom programu. Inicijativa je bila uspešna jer je predstavljala proces zajedničkog učenja između velikih preduzeća i malih i srednjih preduzeća, i među učesnicima je poboljšala komunikaciju i razumevanje poslovanja i ograničenja svakog od njih.

#### **5.1.1 Velike firme kao katalizatori**

Velike firme se ponašaju kao katalizator razvoja klastera i u skladu s tim kao pokretačke sile u stalnom razvoju klastera. U mnogim slučajevima one su stimulisale ulaz i razvoj sličnih firmi u datu oblast i na taj način podržale razvoj velikog broja aktivnosti. Stvaranje lokalnih veza, s toga, može biti od koristi firmama. U Ujedinjenom kraljevstvu, Društvo britanskih aviopreduzeća ističe da firme u Avio klasterima obično služe jednoj ili dvema glavnim aviokompanijama, često smeštenim u neposrednoj blizini.

Takve kompanije imaju koristi od velikog broja lokalnih radnika, obučenih i naviknutih da rade po visokim standardima koji se od njih zahtevaju.

Blizina dobavljača i ostalih pratećih firmi može pospešiti inovativnost i smanjiti troškove transakcije. Uspešan krug se može stvoriti privlačenjem novih firmi u određenu oblast od strane postojećih klastera, ili uspostavljanjem novih firmi od strane bivših radnika prvobitnih starih velikih preduzeća.

## **Poreklo softver klastera u Arizoni**

Pedesetih godina dvadesetog veka velike kompanije poput General Electric i Motorola osnovale su značajna postrojenja u oblasti Feniksa da bi iskoristile prednosti vremenskih prilika, blizine dobrih univerziteta i njihovih studenata, niske cene zemljišta i niske cene radne snage. Kako su rasle ove firme tako je rastao i klaster međusobno povezanih informacionih tehnologija i manjih firmi, delujući kao magnet za informacione tehnologije profesionalnih firmi. Posle toga su se jedna po jedna velika firma locirale u ovoj oblasti, a ostale firme su osnovane od strane inženjera koji su prethodno radili za neku od većih firmi. Danas je Arizona jedna od vodećih lokacija za razvoj softvera. Uključivanje radnika ovih velikih firmi i studenata u napredna istraživanja i rad sa visoko razvijenom tehnologijom doprinelo je unapređenju konkurentne pozicije Arizone u ovoj oblasti.

### **5.1.2 Velike firme kao inovatori**

Velike firme mogu imati ključnu ulogu u transferu znanja i tehnologije malim i srednjim preduzećima, pružajući podršku budućim preduzetnicima i novim nus-firmama. One mogu biti značajne za stimulisanje prodaje i izvoza inovacija i za obezbeđivanje izuzetno važnog «puta do tržišta» malim i srednjim preduzećima, i direktno i kao osnova za izlazak na svetska tržišta. Tamo gde firme same ne idu u dalji razvoj inovativnih ideja, radnici se ponekad odluče da započnu sopstveni posao da bi popunili postojeću prazninu na tržištu. Ovo je, na primer, bilo značajna osobina stalnog uspeha British Motorsports klastera.

### **5.1.3 Velike firme i životni ciklus**

Velike firme su često karakteristične za zrele i slabe klastere. U tom slučaju intervencije u praksi su često u vidu stvaranja novih tržišta, zatim intervencije na razvoju menadžmenta, razvoj lanca nabavke i usavršavanje proizvoda i procesa. Velike firme takođe često obrazuju središte za ostale dalje aktivnosti u klasteru, kao što je podrška strategijama razvoja stručnosti/veština, uključujući strategiju razvoja menadžmenta u firmama koje su u sastavu klastera. Tamo gde velika firma obrazuje središte embrio klastera, intervencije će verovatno ponovo biti drugačije i usredsređene na napore da se osigura dalji razvoj firme, unaprede veze sa lancem nabavke i pruži podrška potencijalnim nus-firmama.

### **5.1.4 Upravljanje lancem nabavke**

Istraživanje je izdvojilo nekoliko primera gde je razvoj lanca nabavke predstavljao značajan element u izgradnji odnosa između velikih firmi i lokalnih kompanija. Ovo uključuje i veze putem lanca nabavke, sa prekomorskim preduzećima ili

proizvođačima prve ugradnje<sup>3</sup>, npr. sertifikat dobavljača, izgradnja boljih veza između kupca i dobavljača kao što su podugovaranje i strateški savezi.

Olakšavanje veza sa ključnim proizvođačima (prvi sloj dobavljača), i dobavljačima ili pomoćnim preduzećima iznalazi nove tržišne prilike i može biti ključna uloga za rukovodioca klastera. U osnovi, rukovodioc klastera će u sve većoj meri delovati kao *animator*, upravljajući odnosima (putem razvoja trgovinske mreže na primer) pre nego direktno uticati.

### Razvoj lanca nabavke u Francuskoj

«Mašinska dolina» u srednjim Pirinejima je organizovana oko sektora za avio, auto i mašinske alate u Aveyron-u, Correze i Lot se sastoje od nekih 210 firmi i 14000 zaposlenih. Oblast predstavlja jedan od 11 DATARovih projekata na razvoju klastera u regionu. Politika u ovom slučaju je razvijena tako da podstiče na unošenje raznolikosti i restrukturiranje putem razvoja lanca nabavke. Velike firme (poput aviokompanije Ratier u Figeacu) su ohrabrene da se razvijaju unutar «industrijske oblasti» i oslanjaju se na lokalnu stručnu osnovu srenjih i malih preduzeća. Primer iz Francuske pokazuje da se strategija prostornog planiranja može iskoristiti da ojača povezanost između firmi i uključi firme u lokalnu privredu. Naročito uspešne politike, osmišljene da ohrabre razvoj klastera su:

- Razvoj poslovnih inkubatora (*pépinières*) pružajući logističku podršku ( faks, fotokopiranje i brz pristup internetu) i kancelarije i prostorije za držanje radionica po niskim cenama.
- Oslobođanje od poreza na svojinu u trajanju od tri godine, čime se nove firme oslobađaju jednog vida poreskih obaveza;
- Niski porezi na svojinu (lokalne vlasti), koji jednu zajednicu čine privlačnijom za poslovanje od druge;
- Uspostavljanje «Službe za privredni razvoj» čiji zadaci mogu varirati od prostog pružanja informacija preduzećama koje žele da se presele u tu oblast, do organizovanja sastanaka i mreža sa vanjskim preduzećama i potencijalnim finansijarima; i
- Delimično finasiranje razvoja i informacionih službi u odeđenoj oblasti. Ove službe imaju različite ciljeve (pružanje pomoći, sastavljanje predloga projekata ili ponuda za grantove pomoći, studije o potencijalu tržišta, sredstva komunikacije da bi se promovisale prednosti i stručna osnova u lokalnoj oblasti).

<sup>3</sup>Proizvođač prve ugradnje(eng. Original Equipment Manufacturer ) – izraz za kupce koji od kupljenih proizvoda izrađuju proizvode za dalju prodaju.

## 5.2 FIZIČKA INFRASTRUKTURA

Komunikacione veze, fizička infrastruktura i lokacija i prostorije su već prepoznate kao važni faktori za razvoj uspešnih klastera. Uloga moderne i robusne fizičke infrastrukture, uključujući i obezbeđivanje prostorija preduzećama i radnicima kao i dobar prevoz i komunikacione veze, su važan momenat za menadžere klastera.

Dobra fizička infrastruktura može smanjiti troškove prevoza, olakšati pristup sirovinama i obučanim radnicima. Blizina kupaca i dobavljača je ključna karakteristika za uspeh mnogih klastera, a dobra transportna infrastruktura može poboljšati ovu poziciju. Na suprot tome, slab i otežan transport i komunikacione veze mogu delovati kao kočnica u razvoju klastera.

### **Infrastruktura može olakšati razvoj**

Razvoj puteva M4, M3 i M25, brzih pruga do Paddingtona i prilaz Heathrow aerodromu su bili faktori od vitalnog značaja za rast ITC industrije (informisanje, tehnologija, komunikacije i elektronika) na delu puta M4. Prateća infrastruktura je otvorila sistem međunarodnih komunikacija i povećala broj značajnih investitora u toj oblasti.

### **5.2.1 Nedovoljan kapacitet može delovati kao potencijalna kočnica razvoja**

Uspešan razvoj softverskog klastera u Arizoni uzrokuje poteškoće u kapacitetu infrastrukture. Firme u Arizoni veruju da su one u značajno nepovoljniji poziciji u odnosu na ostale istraživačke regione tvrdeći da «je potrebno više vremena da se surfuje mreža iz Feniksa nego iz ostalih delova zemlje». Ovo se dešava zato što porast korišćenja mreže preteče razvoj i nadgradnju postojeće infrastruktura.

Postojanje adekvatne poslovne infrastrukture (odgovarajuće prostorije i zemljište) je takođe značajna karakteristika razvoja uspešnih klastera. Ovo se naročito dešava tamo gde su potrebne specijalizovane prostorije i inkubatorski objekti.

### **5.2.2 Transport i komunikacije**

Uloga transportne i komunikacione infrastrukture u promovisanju razvoja klastera se retko razmatra. Ima malo dokaza o inicijativama specifičnim za klaster. Veći deo investicionih programa je, u najboljem slučaju informisan o klasteru toliko da, pored ostalih stvari koje se razmatraju, uzima u obzir i potrebe klastera. Međutim, razmatranje nekih od potreba klastera je dovelo do značajnih investicija do pokretanja određenih pitanja, kao što je slučaj u primeru Arizone, gore navedenom.

Prilikom stvaranja strategija baziranih na klasteru, pažnju treba posvetiti prirodi postojeće transportne i komunikacione infrastrukture i tome da li ona može da podrži i olakša planirani razvoj klastera.

### 5.3 PREDUZETNIČKI DUH

Postojanje preduzetničkog duha ima značajn uticaj na razvoj uspešnih klastera. Ovo se najbolje vidi u preduzećima u razvoju, novim firmama, nus-firmama nastalim iz postojećih firmi i istraživačkih instituta. On se može pojaviti u različitim kontekstima u klasteru – u velikim ili malim firmama, u organizacijama za transfer tehnologije ili u «kulturnom delu» sektora ili odgovarajućim javnim institucijama. U istoj meri i sposobnosti adaptiranja na promene na tržištu predstavlja faktor kontinuiranog uspeha malih i srednjih preduzeća u uspešnim klasterima.

Uspešni klasteri će imati veliki broj pojedinaca sa preuzetničkim duhom koji su fleksibilni i spremni da isprobaju nove ideje. Oni mogu iskoristiti nove mogućnosti ili tehnologije, uvesti inovacije na tržište ili se upustiti u rizik uz prethodno dobro proračunavanje. U praksi ili literaturi o klasterima ima malo primera o politikama kojima se podstiče razvoj kulture ili preduzetništva. Ovim ne kažemo da se ne treba podsticati preduzetništvo, već samo da je trenutno poznato malo primera primene i uspešnosti ovakvih pristupa. Nivoi preduzetništva se koriste kao indikatori koji odražavaju celokupno zdravlje klastera – gde se niska stopa preduzetništva često navodi kao razlog za zabrinutost.

### 5.4 RASPOLOŽIVOST FINANSIJSKIH SREDSTAVA

Raspoloživost finansijskih sredstava doprinosi uspešnom razvoju klastera jer podržava rast i razvoj aktivnosti u klasteru. Ovo uključuje raspoloživost preduzetničkog kapitala, specijalizovanih resursa i finansiranja (npr. unutrašnje investiranje), javnog i privatnog finansiranja razvoja i istraživanja, poslovne anđele i mreže investitora.

Raspoloživost preduzetničkog kapitala je značajna jer on može izmeniti ulogu rizičnog javnog finansiranja, uspostavljajući nove vrste investicionih programa tamo gde javni sektor snosi tehnološki rizik a vlasnik preduzetničkog kapitala komercijalni rizik u preduzeću.

(Paija, 2000.g.)

Blizina posrednika kao što su banke, firme zasnovane na preduzetničkom kapitalu, trgovinske kuće (koje posreduju u i organizuju izvoz) i ostale finansijske institucije, posmatra se kao pozitivna korist razvoju klastera. Jednim delom ovo odražava fleksibilnost finansijskih institucija da odgovore na izmenjene potrebe klastera, naročito na pojavu novih tržišta. Izgradanja odnosa sa investicionom zajednicom (bilo informalno ili kroz formalna partnerstva) može biti od koristi praktičarima u klasteru. Na primer, neki poslovni subjekti ili vlasnici preduzetničkog kapitala se specijalizuju u određenim sektorima i mogu pružiti korisne izvore stručnjaka, finansija i podrške.

Različite kompanije koristiće različite izvore finansiranja u zavisnosti od okolnosti u kojima se nalaze.

#### **5.4.1 Pružanje informacija i saveta**

U najjednostavnijem slučaju menadžeri klastera mogu pružiti podršku putem saveta o potencijalnim izvorima finansiranja. U stvari ovo je vid podrške koji se najčešće nudi i može uključiti menadžere klastera koji bi uspostavili mehanizme za okupljanje potencijalnih investitora i preduzeća na jednom mestu. Ovo se može uraditi putem web-baza podataka ili putem organizovanja kontakata sa lokalnim finansijerima.

#### **5.4.2 Pristup različitim vrstama finansiranja**

Politike finansiranja se takođe mogu iskoristiti u pokušaju da se podstaknu određene vrste aktivnosti koje se smatraju jakom osnovom budućeg razvoja. Poreske olakšice za aktivnosti na razvoju i istraživanju su česta karakteristika većine američkih država i u delova Francuske. Na primer, u Masačusetsu se može dobiti veliki broj poreskih olakšica uključujući 10-15% poreskog kredita na 15 godina za istraživanja, i na 3 godine 3% poreskog kredita za stalna sredstva. U Srednjim Pirinejima novim firmama se daje trogodišnje izuzeće od plaćanja poreza na svojini.

Šanse koje se nude od strane nenamenskih finansijskih potpora, poput Regionalne pomoći ili Strukturalnih finansijskih sredstava na primer, se ne trebaju prevideti i postoje različiti načini na koje ona mogu koristiti klasterima u datom regionu. Za korišćenje tih sredstava važe posebna pravila i ona se unapred moraju u potpunosti definisati i razumeti. Finansijska podrška se može koristiti za podsticanje firmi na saradnju – na primer na novom proizvodu ili procesu.

#### **5.4.3 Unapređenje saradnje i stvaranja mreža**

U nekim slučajevima razvoj klastera se unapređuje kao propratna pojava jedne veće politike pružanja finansijske podrške. Na primer, podrška razvojno-

istraživačkim aktivnostima može biti postavljena kao uslov za zajedničko poslovanje preduzeća.

### **Unapređenje klastera putem finansijskih politika**

U mnogo slučajeva finansijeri postavljaju kooperativno poslovanje kao uslov za pružanje podrške u vidu grantova. Ovo se može videti, na primer, u EU višegodišnjim Programima za istraživanje i tehnološki razvoj. U SAD *Nacionalna naučna fondacija* daje svoje grantove ne samo za napredna inženjerska istraživanja nego i za dokumentovani transfer tehnologija lokalnim firmama, obrazovnim i novinarskim zajednicama.

(Pavlik, 1999. g.)

#### **5.4.4 Ispunjavanje specifičnih zahteva**

Strategije klastera mogu uključiti i razvijanje specijalizovanih finansijski usluga koje su prilagođene određenim specifičnostima poslovanja klastera ili rešavanja tržišnih problema. Ovo se često javlja kada finasijska tržišta ne uspevaju da podrže firme koje se smatraju visoko rizičnim ili koje nastoje da dobiju relativno skromne količine kapitala. Da bi se podržali uspešni klasteri, uspostavljeni mehanizmi finansijske podrške moraju odgovarati tačno određenim potrebama i šansama u klasteru, kao što je dovođenje firmi iz klastera u dodir sa ulagačima preduzetničkog kapitala, ili moraju biti usklađeni sa ostalim razvojnim aktivnostima u klasteru.

### **Podrška pristupu finansijama u Holandiji**

Pored regionalnih vlasti i nacionalne vlasti imaju interesa u stimulanju regionalnih privrednih politika, a njihov cilj je promovisanje preduzeća sa visokom tehnologijom, i pretvaranje Holandije u vodeći ITC region u Evropi. Iz tog razloga je Ministarstvo za privredna pitanja, 1998 g. pokrenulo takozvanu Twinning politiku, koja uključuje: stvaranje Twinning centara koji nude kancelarijski prostor, objekte (kao što je telekom infrastruktura) i poslovni saveti novim ITC firmama koje obećavaju; osnivajući fondove za finansijsko učešće u novim firmama i mladim firmama na privatno-javnoj osnovi; i nudeći mrežu (inter)nacionalnih kontakata koje nove firme mogu koristiti za dobijanje saveta i povezivanje sa dobavljačima, distributerima itd. Twinning je osnovan 1998. g. na inicijativu Hansa Wijersa, bivšeg ministra za privredna pitanja (1994-1998.), i Reol Piepera, vodećeg bisnismena. Od svog osnivanja, Twinning je investirao u gotovo 60 ITC firmi, od kojih je 35 još uvek aktivno i radi uz podršku Twinninga. Twinning stimuliše ITC preduzetništvo u Holandiji, obezbeđujući špekulativni (rizični)

kapital i dajući svoju mrežu na korišćenje novim preduzećima, ali preduzetnik ostaje pionir, a cilj Twinninga je da zaradi prihod od investiranih sredstava. Twinning investira isključivo u ITC firme, ali ITC se može različito interpretirati, te među njima prednost imaju preduzeća koja se uklapaju u jednu od šest utvrđenih oblasti.



## [6] STRATEŠKI CILJEVI AP VOJVODINE

*"Zemlja na kojoj živimo nije naša – pozajmili smo je od naših potomaka i treba da je vratimo u što boljem stanju da i oni mogu živeti na njoj"*

Jedan od osnovnih ciljeva AP Vojvodine kada je je podizanje regionalne konkurentnosti i smanjenje nezaposlenosti. Taj cilj se može postići upravo razvojem klastera koji povećava kompetitivnost članica klastera i celog regiona i na efektivan način koristi regionalne razvojne potencijale zemlje – ljudske, materijalne i prirodne.

Politike, mere i aktivnosti AP Vojvodine u proteklom periodu nisu u dovoljnoj meri uvažavale prednosti razvoja klastera kao nosilaca razvoja regiona, posebno imajući u vidu težinu regionalnih razvojnih problema. Trenutno postoji vrlo malo stimulansa koji su regionalno determinisani. Za ispunjenje cilja koji se odnosi na unapređenje uslova za privlačenje investicija, uspostavljanje i razvoj klastera i time smanjenje nezaposlenosti, povećanje izvoza i konkurentnosti, posebno u nerazvijenim regionima, aktivnosti treba da budu usmerene u dva pravca:

- prvi pravac odnosi se na modifikaciju i poboljšanje postojećih instrumenata (poreski stimulansi za proizvodnju, fiskalni stimulansi za zapošljavanje i investicije). Poreski stimulansi na investiciona ulaganja odnose se na kupovinu roba i usluga, modernizaciju osnovnih sredstava, zapošljavanje, naučna istraživanja i tehnologiju itd.,
- drugi se tiče uvođenja novih mehanizama i infrastrukture za podsticanje uspostavljanja klastera i pružanje podrške za njihov razvoj, sa naglašenom regionalnom komponentom.

Kreditna politika u funkciji razvoja klastera sprovedena je, u proteklom periodu, uglavnom preko Fonda za razvoj Republike Srbije i Sekretarijata za privredu AP Vojvodina. Ona je podrazumevala finansiranje projekata uspostavljanja i razvoja klastera kao i finansiranje MSP i drugih institucija pod uslovima povoljnijim od tržišnih, kao i odobravanje mikro kredita i kredita za nezaposlene koji svoju otpremninu ulažu u pokretanje novog biznisa. Usmeravanje kreditne politike u cilu podsticanja razvoja klastera bilo bi izuzetno značajno, jer klasteri u našoj zemlji imaju vrlo ograničen pristup bankarskim kreditima.

Na osnovu iskustava zemalja Centralne i Istočne Evrope, postoji izražen problem male apsorpcije dostupnih EU fondova, pre svega, usled slabog institucionalnog kapaciteta nadležnih sekretarijata AP Vojvodine i regionalnih razvojnih agencija i razvojnih centara. Pored toga, AP Vojvodina još uvek nema izgrađen institucionalni i zakonodavni okvir u domenu kontrole državne pomoći, što je jedan od zahteva za pristupanje EU. U domenu međunarodne pomoći koja će biti usmerena u regionalni razvoj, potrebno je ostvariti sledeće ciljeve:

- ojačati institucionalne kapacitete za efikasno korišćenje IPA fondova,
- izvršiti postepeno usklađivanje procedura i kriterijuma za dodeljivanje pomoći sa pravilima EU u ovoj oblasti.

Ovakav pristup će biti znatno efikasniji, jer AP Vojvodina, kako u predpristupnoj fazi, tako i po pristupanju EU, neće morati da menja procedure i kriterijume za korišćenje sredstava EU. U skladu s tim, neophodna je izgradnja institucionalnog i zakonodavnog okvira za kontrolu, kao jedan od prioritetnih ciljeva. Sredstva pokrajinskog budžeta, budžeta lokalnih vlasti i sredstva dobijena iz međunarodne pomoći, moraju biti koordinirano usmeravana u programe razvoja. Visina i vrste podsticaja za razvoj klastera biće utvrđena u okviru budžetskog memoranduma, a na predlog Sekretarijata privrede. U slučaju da je projekat finansiran i od strane međunarodnih institucija ili država, nadležan sekretarijat će koordinirati finansiranje iz različitih finansijskih izvora.

Prikupljanje i raspodela sredstava za uspostavljanje i razvoj klastera treba vršiti preko Fonda za razvoj klastera i centra za razvoj klastera, u saradnji sa odgovarajućim sekretarijatom nadležnim za datu oblast. Podsticaji će se dodeljivati preko javnih tendera na osnovu programa razvoja klastera ili zajedničkih programa razvoja.

Aspekt politike ekonomskih odnosa sa inostranstvom u pogledu uspostavljanja i razvoja klastera se, pre svega, odnosi na dve komponente:

- prekograničnu i međuregionalnu saradnju i
- podsticanje razvoja slobodnih zona.

Državne granice često presecaju teritorijalne zajednice u ekonomskom, društvenom i kulturnom pogledu. Takve teritorijalne zajednice (opštine, gradovi i okruzi), često se suočavaju sa sličnim razvojnim problemima i izazovima, a mogle bi zajedničkim delovanjem, daleko bolje da iskoriste svoje ekonomske potencijale. U tom slučaju, državna granica se javlja kao prepreka teritorijalnom upravljanju, i ekonomskom i kulturnom razvoju. Zbog toga, država treba da podstiče saradnju graničnih područja sa susednim, prekograničnim regionima u rešavanju zajedničkih razvojnih potreba.

Programi prekogranične saradnje sa zemljama članicama EU (Mađarska i Rumunija) su od posebnog značaja, jer oni naročito mogu doprineti približavanju i upoznavanju sa procedurama i postulatima EU. Saradnja sa bivšim jugoslovenskim republikama može, pre svega, biti usmerena na podsticanje političke, ekonomske i društvene stabilnosti u regionu, obnavljanje pokidanih i uspostavljanje novih ekonomskih veza, kao i na saradnju u koncipiranju i razvoju politika, na putu pristupanja EU.

Osnovni cilj razvoja industrijskih klastera na nivou cele AP Vojvodine je stvaranje savremene, razvijene, konkurentne industrijske strukture koja će se postepeno uklapati u privredne tokove EU. Takva razvojna orijentacija je neophodna budući da je sadašnji izvoz zasnovan na proizvodnji primarnih proizvoda i proizvoda nižih faza prerade i da se na tim osnovama ne može obezbediti dugoročan rast

izvoza i ukupan privredni razvoj. Neophodno je smanjivati uvoznu zavisnost, a povećati izvoznu sposobnost domaće industrije sa proizvodima višeg stepena obrade i usluga. Ciljevi razvoja industrijskih klastera usmereni su na:

- povećanje konkurentnosti;
- promenu industrijske strukture - povećanje učešća high-tech podsektora;
- podsticanje razvoja industrijskih parkova i zona;
- međunarodnu saradnju u svim velikim industrijskim sistemima;
- podsticanje izvoza;
- povećanje energetske efikasnosti;
- usklađivanje nacionalnih propisa u oblasti industrije sa propisima EU.
- uvođenje međunarodnih standarda u svim sistemima;
- promocija izvoznih mogućnosti regiona;
- povećanje konkurentnosti privrede APV;

AP Vojvodina ima izuzetno povoljne prirodne i klimatske uslove za razvoj agroklastera. Poljoprivredni sektor karakteriše dvojna struktura: velike korporativne farme (agrokombinati i poljoprivredne zadruge) i porodična gazdinstva (sa 85% ukupno obradive površine).

Poljoprivredni klasteri podrazumevaju udruživanje poljoprivrednih proizvođača ali i malih i srednjih preduzeća, velikih preduzeća, fakulteta, instituta, itd. Takav način udruživanja omogućava poboljšanje bezbednosti hrane, efikasniju veterinarsku i fitosanitarnu kontrolu i kontrolu hrane kao i organizacionu, stručnu i institucionalnu postavku lanca laboratorija. Zbog nemogućnosti finansiranja, praksa poljoprivrednih proizvođača je bila da se proizvodi kontrolišu u finalnoj fazi (ili se uopšte ne kontrolišu – što je čest slučaj), bez obzira da li se odnosi na biljke, životinje ili namirnice. Praksa EU je da se proizvodi kontrolišu u svima fazama proizvodnje i to mora da postane praksa i kod nas. Angažovanje stručnjaka ili specijalizovanih institucija je vrlo skupo i, finansijski gledano, neizvodljivo za mala gazdinstva pa često i za zadruge. Zbog toga je udruživanje u klaster put ka snižavanju ukupnih troškova i put ka omogućavanju da i manjagazdinstva mogu dobiti adekvatnu stručnu uslugu.

Udruživanjem u poljoprivredne klastere omogućilo bi se bolje iskorišćenje i nabavka oprme i mehanizacije koja se ne može isplatiti kroz jedan proizvodni ciklus. Udruženi u klaster proizvođači će moći ući u izgradnju skladišnih kapaciteta, hladnjača, opreme za preradu itd., koja će biti korištena od članica klastera. Zajedničkim merama bi se trebalo postići smanjenje troškova proizvodnje, poboljšanje kvaliteta proizvoda, očuvanje i poboljšanje životne sredine, ispunjavanje uslova higijene i dobrobiti životinja i podsticanje raznolikosti u poljoprivrednim aktivnostima. U okviru ovog pitanja adekvatnu pažnju treba

posvetiti pomoći mladim poljoprivrednicima da podignu svoja gazdinstva, modernizuju objekte i mašine, sprovedu obuku u oblasti novih poljoprivrednih tehnika i zanata, pomoć u izgradnji novih objekata za preradu hrane, itd. Zbog povećanja konkurentnosti i formiranja efikasnijeg poljoprivrednog sektora, potrebno je raditi na unapređenju i izgradnji institucija u oblasti poljoprivrede. Treba pristupiti reorganizaciji istraživačkih institucija, obrazovnog sistema i savetodavnih službi

Ciljevi u razvoju agroklastera na teritoriji AP Vojvodini

- unaprediti strukturu gazdinstava;
- regulisati funkcionisanje tržišta zemljištem i mogućnosti zakupa;
- obezbeđenje kvalitetne i bezbedne hrane za potrošače;
- poboljšati kreditnu politiku u ovoj oblasti;
- obezbediti podršku održivom razvoju sela;
- primeniti savremenu tehnologiju i tehniku za proizvodnju;
- unapređenje institucionalnog i zakonskog okvira.