

Originalni naučni rad

UDK 311.13:519.237.8]:338.1(497.6)

DOI br. 10.7251/SVR1205237T

ПРИЈЕДЛОГ МОДЕЛА ОРГАНИЗОВАЊА КЛАСТЕРА У БОСНИ И ХЕРЦЕГОВИНИ

Др Михајло Травар¹

Телекомуникације републике Српске А.Д. Бања Лука,

Мр Мирјана Стојановић Тривановић²

Нуро Alpe-Adria-Bank А.Д. Бања Лука

Апстракт: Кластери и организовање кластера у свијету имају дугу традицију. У привреди Босне и Херцеговине у последњих десетак година биљежимо појаву организовања кластера. Различити су узроци настанка и разни су модели организовања ове форме удруживања произвођача, добављача и купаца у производном и услужном ланцу. Савремени кластери у свом раду требају сталну подршку научне, истраживачке, извршне па чак и законодавне заједнице. Успјешност, раст и опстанак кластера зависе од модела организовања кластера у датом економском и политичком окружењу. У Босни и Херцеговини, показао се као успјешан модел организовања кластера са чврстом корпоративном формом, гдје је идеја о оснивању потекла од самих произвођача који су обезбиједили подршку извршне власти и имали стручну помоћ приликом формирања и развоја, од стране успјешне консултантске куће. Захваљујући успјешном кластеризовању, произвођачи, чланице кластера повећали су своју продају уз истовремено побољшање економичности, продуктивности и рентабилност пословања.

Кључне ријечи: *Кластер, модел кластера, правни облик кластера, синергетски ефекти кластеризације, конкурентност*

УВОД

Научна и стручна литература која се бави истраживањем формирања и развоја кластера и кластеризацијом привреде земаља и региона, веома је обимна. Постоје бројни закључци и оцјене као што су, на примјер, да кластери доводе до повећања заједничког пословног учинка који је, у одређеној мјери, већи од збира појединачних учинака сваког предузећа, а што представља *синергетски ефекат*,³ као и да су у савременим економским условима, који

¹ e-mail Mihajlo.Travar@mtel.ba,

² e-mail mass87@teol.net

³Gunter, S., Lucas, von Z., "Кластер менаџмент", Приручник, Београд, Министарство економије и регионалног развоја Републике Србије и ГТЗ, 2008.

су карактеристични по процесу глобализације, кластери један од најефикаснијих одговора на све агресивније наступе транснационалних корпорација^{4,5}. То отуда што, за разлику од транснационалних корпорација, мала и средња предузећа, појединачно, немају адекватне научно-истраживачке, развојне, маркетиншке и друге капацитете да би се могли такмичити са њима, па је све више заступљен тренд специјализације за производе или групу производа.

Истина, кластери највише долазе до изражаја у развијеним привредама гдје су њихова дубина и ширина веће. У привредама у развоју већи дио индустрије је локалног карактера. Извозне гране обично интензивно користе ресурсе и радну снагу. Кластери у привредама у развоју су плитки и ослоњени на увозне компоненте, услуге и технологију. Фирме на таквим мјестима обично морају да се вертикално интегришу да би себи обезбиједиле не само компоненте већ и неопходну електричну енергију, као и да граде физичку инфраструктуру – укључујући школе и друге услуге – и да њоме управљају. Релативно конкурентне компаније у неразвијеним привредама обично функционишу више као острва него **као учесници кластера**.

Први кластери нису били *формиран*, већ су настали из потребе, а анализом привредне праксе су практично *откривени* у регионима са више успјешних предузећа из једне привредне гране, или из ланца вриједности, уз сарадњу са одговарајућом подршком, као што су услуге техничке канцеларије, адвоката, привредних саветника, консултаната, истраживачко-развојних центара, института, факултета и других друштвених субјеката.

Деведесетих година прошлог вијека кластери су препознати као веома битни у стимулисању продуктивности и иновативности постојећих, као и у успостављању нових предузећа. Развој кластера посебно добија на значају након објављивања књиге професора Мајкла Портера под насловом *Конкурентска предност нација*. Конкурентска предност сектора или државе је у комбинацији резултата појединачних предузећа и представља директни одговор на глобализацију, при чему знање има кључну улогу.

Примјери из свјетске привреде указују на веома разнолику форму и облик организовања кластера. Познате су *слободне форме*, без формалних тијела и органа кластера, са равноправним члановима удруженим у неформалну асоцијацију. Осим таквих кластера, показале су се корисним и успјешне организације са веома формализованим обликом и тијелима и са стриктно одређеним улогама и задацима свих тијела. Ове разноликости у начину организовања кластера су посљедица привредних, економских, политичких и социјалних стања и окружења у земљи у којој настаје. Нема уникатно

⁴ М. Портер, (2008: 214)

⁵ М Драшковић. (2006: 155)

прописане, оптималне организације кластера (слика 1). У пракси и литератури^{6,7,8,9} најчешће се помињу сљедеће врсте, типови и модели кластера:



Слика 1. Оптимална организација кластера

Подјела 1.

- ❖ Географски кластери чији чланови послују на истом географском подручју,
- ❖ Секторски кластери чији чланови послују у оквиру истог сектора,
- ❖ Хоризонтални кластери чији су чланови међусобно повезани и дијеле исте ресурсе,
- ❖ Вертикални кластери – кластер добављачког ланца.

⁶ Портер М., (2008: 215)

⁷ Meyer-Stamer Jorg, Ulrich Harnes Liedtke, 2005, How to Promote Clusters?, Buenos Aires www.Mesopartner.com ISSN 1613-298X, (12.05.2009. 21:30h)

⁸Развој кластера у Републици Српској, [www.vladars.net/...](http://www.vladars.net/)

⁹Enright J. Michael, Regional Clusters and Multinational Enterprises: Independence, Dependence, or Interdependence?, International Studies of Management & Organization, 2000, 114-

138, <http://www.business.hku.hk/faculty.staff/staff.details.asp?doc=mj.enright>

Подјела 2. Заснована на знању

- Техно кластери – оријентисани на високу технологију, економију знања, а у језгру имају универзитете и истраживачке центре,
- кластери базирани на знању – (*know-how*) кластери засновани на традиционалним активностима са циљем одржавања предности у знању која су стицана годинама, а понекада и вијековима, и
- мјешовити кластер – створени на основу конкурентске предности географског подручја гдје се могу увезивати произвођачи и прерађивачи.

Подјела 3.

- Национални кластери које чине групе предузећа и организација, које заједно са владом рјешавају питања развоја кластера на националном нивоу. Ова питања се углавном односе на методе, инфраструктуру и степен развоја, те на стратешко усмјеравање и подстицање развоја области која је од велике важности за државу,
- регионални кластери су класичан примјер кластера који се базирају на претпоставци да ће индустрија убрзано напредовати у специјализованој и добро повезаној средини. Циљ је развој средине која подржава припаднике кластера и јача везе између предузећа која припадају кластеру и њихових добављача и сродних организација које их подржавају. Регионални кластери нису засновани на принципу чланства. Њих чине дионичари који су власници предузећа, образовних и научних институција, и
- комерцијални кластери чине предузећа која су се уортачила и сарађују на многобројним пољима. Ови кластери су засновани на чланству и прецизно дефинисаним пројектима или пословима на којима заједнички раде како би реализовали постављене циљеве.

Подјела 4.

- ✚ Модел *од врха према дну* (*top down*) развијен је у земљама у транзицији. По правилу, овај модел се развија када могућност за формирање кластера постоји, али није препозната од стране пословног сектора, те је неопходно да држава подстиче иницијативу његовог стварања у смјеру од врха ка дну. При томе, у иницијативу стварања кластера неопходно је укључити одговарајуће и сродне институције, као што су институције за тренинг, истраживање, развој и сл. Након покретања процеса формирања кластера држава може да остане као модератор процеса са подстицајима за његов развој, и
- ✚ Модел *од дна ка врху* (*bottom up*) развоја кластера односи се на иницирање његовог развоја од стране самог пословног сектора. У овом случају држава прихвата иницијативу и ства-

ра услове за развој кластера. Овај модел заступљен је у западној Европи, гдје су МСП сарађујући и конкуришући једни другима створили здраву економску структуру, чији је коначни резултат стварање кластера.

Подјела 5.

Сугерисана од стране *M.Enright* (2000) која полази од различитих нивоа настанка кластера:

❖ *Латентни* кластери имају критичну масу фирми повезаних индустрија, која је довољна да се пожању користи од кластеризације, али нису развили ниво интеракције и проток информација неопходан да би заиста имали користи од кооперације. Ово може настати због мањка знања осталих локалних фирми, мањка интеракције између фирми и индивидуа, мањка визије њихове будућности или мањка потребног нивоа повјерења за фирме да нађу или искористе заједничке интересе. У сваком случају, таква група фирми не види себе као кластер и, као резултат тога, не размишљају о истраживању потенцијалних користи од ближих односа са другим локалним фирмама.

❖ *Потенцијални кластери* су такви пословни системи који имају неке елементе неходне за развој успјешног кластера, али ови елементи морају бити продубљени и проширени, како би чланови имали користи од агломерације. Често постоје знатне празнине у инпутима, услугама или протоку информација да би се подржао развој кластера. Као и латентним, и потенцијалним недостаје интеракција и самосвјесност правог кластера.

❖ Кластери настали под утицајем *политике* су удруживања фирми које су владе изабрале да подржавају, али код којих недостаје критична маса чланова или погодних услова за органски развој. Многи од ових електронских или биотехнолошких *кластера*, формираних кроз владине програме, представљају примјере оваквих типова. Овакви кластери су базирани на политичким основама, а не на детаљним аналитичким процесима. Они се ослањају на претпоставку да политика може креирати кластер на релативно неповољној основи.

❖ *Кластер жеља* је основан на бази политике, а недостаје му не само критична маса, него било какав посебан извор предности који би могао промовисати органски развој. Кластери су углавном настајали на бази просторних претпоставки, тј. заједничког или блиског битисања произвођача. Како су еволуирали у току деведесетих година прошлог вијека, примјећују се промјене у значају просторног одређења кластера. Док у земљама у развоју бивају промовисани, углавном, са значајем и даље из угла просторне повезаности, кластер иницијатива у Европи увелико напушта овакав поглед и посматра повезана предузећа у повезаним индустријама у ширем региону у већим подручјима, као што су провинције.

ОСНОВНИ УСЛОВИ ЗА ФОРМИРАЊЕ КЛАСТЕРА У БИХ

Претходно наведено, као и искуства кластеризације у босанскохерцеговачким економским, политичким и друштвеним условима, указује на додатне аспекте везане за модел организовања кластера у БиХ.

Евидентно је да је потребна чврста форма кластера, тј. удружења произвођача које има своја формална тијела и облик управљања као у сваком корпоративном моделу. Неформалне организације и недостатак сталног координационог тијела или секретаријата, доводи неминовно до пада активности у кластеру, а често и до потпуног нестанка удружења. Потврда за ово налази се у чињеници да је са неуспјехом и нестанком кластер удружења дошло приликом покушаја да се потпуно неформално успоставе удружења произвођача.

Прихватљив модел кластера је онај који настане удруживањем на иницијативу чланова, при чему је истовремено неопходна подршка локалне заједнице. Да би оснивање и организација били успјешни, поред предузетничког духа чланова кластера, најчешће произвођача, мора се појавити и организација за сарадњу/*фацитацију*. Улога консултантске куће, развојне агенције при локалној власти, привредне коморе и других организација, нарочито је важна у почетној фази успостављања кластера. Показало се да је за постојеће прилике у Босни и Херцеговини примјер успјешног организовања модел кластера Дрво-ПД у Приједору. Ту су постојали неопходни услови за успјех: неизоставна подршка локалне власти, подршка консултантске куће професионално спремне за оснивање кластера и концентрација већег броја предузетника са визијом и разумијевањем значаја удруживања. Улогу иницијатора и фацитатора у случају изостанка спољне организације, најчешће мора преузети неки од најпредузетнијих чланова кластера. Међутим, то је стручан и временски захтјеван посао. Предузетницима, уз све редовне послове у својим предузећима, не остаје довољно времена да се посвете оснивању кластера, ма колико била јасна представа о потреби и користима од таквог удруживања. Због тога је ефикасније и професионалније рјешење ако од самог оснивања постоји укључена институција, која непристрасно и предано ради на припреми и организовању кластера. Овим се избјегава и утисак да предузетник, члан будућег кластера, крије неке своје личне интересе иза настојања да оснује удружење.

Послије установљавања кластера и оснивања скупштине, усвајања статута и расподеле послова и активности, као и сазнања права и обавеза свих чланова, активности удружења морају бити координиране од стране неког секретаријата или заједничке службе. Многобројне активности које се годишњим планом пројектују, треба да буду оперативно спроведене, а резултати на крају године видљиви и мјерљиви. Финансирање кластера, његових активности (заједнички

маркетинг наступи, посјете сајмовима, издавање брошура, израда web страница, увођење стандарда производње, образовање, лобирања итд.) и оперативних трошкова, мора бити правилно пројектовано и планирано. Најбоља је комбинација извора финансирања из чланарина и других извора (подстицајна средства владе, донаторска финансијска и техничка подршка и сл.).

Модел са скупштином, управним одбором и извршним директором, са пратећим службама, изгледа као оптимална структура за одржив и динамичан кластер у босанскохерцеговачким приликама. Неформалне или меке форме удруживања тешко да могу бити ефикасне и одрживе, па се такав модел не препоручује. Уосталом, готово сви примјери успјешних и динамичних кластера у иностранству, који расту и опстају, имају чврсту форму и јасно формирана тијела, са прецизно додијељеним улогама и обавезама које треба да испуне. Надгледање и евалуација рада секретеријата и извршног директора у кластеру под сталним је надзором, па ефекти лако и брзо бивају уочени.

Примјери из свјетске привреде, посебно у области дрвопрерађивачког сектора, показују, поред диверзификоване форме, различите покретаче, односно осниваче и учеснике у појединим кластерима. Тако, постоје примјери гдје је иницијативу за организовање кластера дала регионална влада, локална власт, или група предузетника, при чему је готово увијек иницијатор удруживања утицао на форму, структуру и начин организовања, као и на избор и укључивање чланова. На основу изнесеног, као приједлог модела организовања кластера у БиХ биле би најповољније варијанте хоризонтална и вертикална организација. Овај приједлог модела организовања мора се посматрати условно, јер се хоризонтална и вертикална организација, односно модел кластера односе, прије свега, на начин повезивања произвођача као чланова, док се остали чланови кластера (добављачи, владина тијела, образовне и истраживачке институције, струковна удружења, дистрибутери готових производа, представништва у иностранству, маркетиншке агенције, финансијске институције и сл.) могу, поред основног модела, наћи и у неком другом организационом облику повезивања.

СТАТИСТИЧКА АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА РЕЗУЛТАТА АНКЕТИРАНИХ И ИНТЕРВЈУИСАНИХ ЧЛАНОВА КЛАСТЕРА

У односу на укупан број послатих анкета (127), тридесет пет предузећа је одговорило на сва питања (предузећа према величини и значају представљају готово једну петину укупне вриједности извоза дрвопрерађивача из Босне и Херцеговине).

За потребе ове анализе сва интервјуисана предузећа су, према величини укупног годишњег промета, подијељена у следеће групе:

Табела 1. Подјела интервјуисаних предузећа према величини годишњег промета

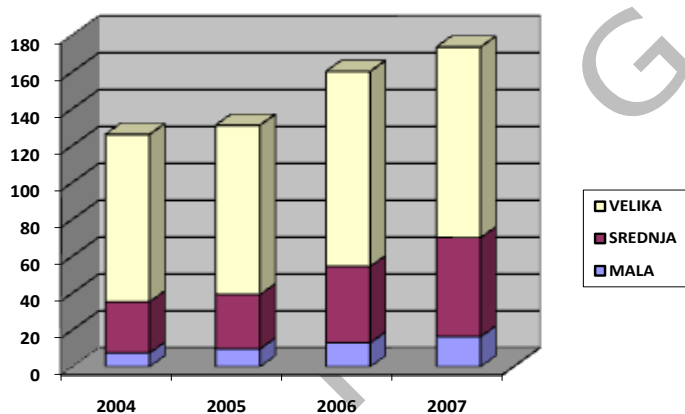
	Годишњи промет у милионима КМ	Број предузећа	Коментар
Мала предузећа	Мање од 1 милион	21	Најмање предузеће 103.000 КМ
Средња предузећа	1-10 милиона	10	Просјечан промет 2,8 милиона КМ
Велика предузећа	Више од 10 милиона	4	Највеће 32 милиона КМ

Од укупног броја пристиглих одговора (35), 31 одговор је стигао од категорије мала и средња предузећа, односно од предузећа чија величина годишњег промета достиже вриједност до 10 милиона конвертибилних марака. Таквих је предузећа највише у привреди Босне и Херцеговине. Други разлог за такав одзив јесте тај, што кластеризација и удруживање у кластере пружа највеће шансе углавном малим и средњим предузећима.

Табела 2. Продаја по величини предузећа

Милиона КМ	2004	2005	2006	2007
Мала предузећа	7.5		13.0	16.3
Средња предузећа	27.8	9.7	41.5	53.8
Велика предузећа	90.7	29.5	105.7	103.3
Укупна продаја	126.0		160.2	173.3
		91.8		
		131.0		
<u>Постотак раста</u>			34,3%	25,0%
Мала предузећа			40,7%	29,5%
Средња предузећа		28,9%	15,1%	-2,3%
Велика предузећа			22.3%	8,2%
Укупна продаја	35.3	6,4%		
<u>Аналитички гледано</u>		1,2%	54.6	70.1
Продаја укупно МСП	28,0%	4,0%	39,1%	28,4%
			34,0%	40,4%
Раст продаје МСП у %		39.2		
МСП/Укупна продаја у %		11,2%		
		29,9%		

Продаја дрвопрерађивача чланова кластера је расла значајно у посматраним годинама. Пораст продаје је и иначе природна појава година послеријатног и транзиционог опоравка и стабилизације предузећа. Немогуће је квантитативно измјерити и одвојити утицај кластеризације на овај раст од утицаја осталих фактора (завршетак рата, трајање транзиционог периода, стање економије, макроекономска и друга кретања у земљи и окружењу,...), али се може констатовати да је утицај кластеризације значајан и да је овај раст највећим дијелом резултат позитивних ефеката кластера.



Слика 2. Продаја по годинама и величини предузећа

Укупна продаја чланова кластера је расла константно у посматраном периоду, са изузетком пада укупне продаје у великим предузећима у 2007. години. У тој години, иако продаја у великим предузећима биљежи пад, раст укупне продаје у дрвопрерађивачком сектору биљежи раст. Такође, проценат раста продаје у овом сектору је био већи од процента раста у остатку привреде. Мала и средња предузећа су главни покретачи раста унутар кластера. Њихова продаја је удвостручена од 2004. године до 2006. године, а њихово учешће у укупној продаји посматраних дрвопрерађивача је значајно порасло, од 28% у 2004. години на 40.4% у 2007. години.

Просјечна величина годишње продаје у МСП је расла од 1.3 милиона КМ у 2004. години, на 2.4 милиона КМ у 2007. години. Овакав раст продаје унутар посматраних предузећа је охрабрујући показатељ и добар знак да је оријентација пословања добра.

Укупан раст посматраног узорка је нешто успорен у 2007. години, мада мала и средња предузећа настављају раст продаје и у овој години.

ЗАКЉУЧАК

Савремено друштвено и економско окружење наметнуло је потребу за новим облицима удруживања и умрежавања. Потребна је удруживањем и постизањем *синергетске* ефикасности од нових облика умрежавања је посебно наглашена у пословању малих и средњих предузећа, чији су често оскудни финансијски и људски ресурси највећа препрека *ефективном* задовољавању потреба купаца и конкурентном наступу на захтјевним тржиштима. Ово је битно, јер велике мултинационалне компаније играју данас доминантну и водећу улогу на готово свим тржиштима у свијету, и тешко је освајати одређене тржишне нише у таквим условима.

Појава кластера и кластеризација представљају, дјелимично, одговор мањих и средњих предузећа на овакве тржишне изазове, јер кроз више и мање формализоване облике удруживања ресурса и информација/знања, могу да конкуришу великим компанијама које, захваљујући примјени закона *економије обима* и боље материјалне, финансијске, информационе, иновативне и кадровске опремљености, одређују правила пословања и дјеловања на тржишту.

Привреда попут босанскохерцеговачке, која је, поред малог броја субјеката и лоше понуде домаћих добављача, имала упоредо транзициони процес и ратна и поратна збивања, који су готово потпуно уништили предратно изграђене материјалне капацитете и људске потенцијале, захтијева улагање додатних напора да би ухватила корак са напредним и моћним привредама, које годинама послују у благонаклоном и мирном окружењу. Посматрајући елементе *Портеровог дијаманта*, у окружењу Босне и Херцеговине, очигледно је да ова мала привреда има низ мањкавости и препрека да постане конкурентна, чак и средње развијеним привредама у свијету. Кластеризација нуди неке од рјешења и може представљати облик који малим и средњим предузећима у неразвијеним привредама омогућује ефикаснији приступ информацијама, ресурсима и тржиштима.

Многи аутори у свијету давали су различите дефиниције кластера, и свака од њих говори прецизно о смислу и значају кластера, како за привреду у цјелини, тако и за поједине пословне субјекте који имају корист од кластеризације.

Организација за економску сарадњу и развој (*Organization for Economic Co-operation and Development* - OECD) дефинише кластере као мрежу међусобно повезаних предузећа, научних институција (универзитета, истраживачких института...), консултантских кућа и купаца, који се налазе у пословном ланцу. По дефиницији Лане Хопкинсон¹⁰, кластер је група индустрија и организација које су повезане у односима куповине и продаје, или који дијеле исту

¹⁰Lana Hopkinson: Иновациони кластери, Enterprise plc, Октобар 2003,

инфраструктуру, клијенте или базу вјештина и чије везе побољшавају конкурентску предност.

Економски и политички услови у којима послују мала и средња предузећа у Босни и Херцеговини, намећу као императив организовање у више или мање формализоване облике удруживања, са циљем постизања синергетских ефеката од заједничког кориштења, веома оскудних знања, информација и материјалних ресурса у поређењу са ресурсима којима располажу предузећа у развијеним привредама у свијету.

CLUSTER ORGANIZATION STRUCTURE MODEL IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Mihajlo Travar Ph.D., and Mirjana Stojanovic Trivanovic M.A.

Abstract: Clusters and cluster organization have a long tradition all over the world. The appearance of structured cluster organizations has been noticed in Bosnia and Herzegovina in the last decade. There are several reasons for establishment of clusters and there are multiple models of organization of producers, suppliers and buyers in production and service chains. Dynamic and modern clusters need continuous support from scientific, research, executive and even legislative government communities. The achievement, development and survival of clusters depends mostly on the model of organization in a given economical and political environment. It has been proven that clusters with firm corporative form are the most successful ones in Bosnia and Herzegovina. Apart from this, for the producers as initiators of clusters, it is necessary to receive support from local government and facilitation of capable and knowledgeable consulting companies in the establishing phase of cluster.

Thanks to successful clustering, producers, members of clusters, have increased their sales, simultaneously improving all financial performances, measured after clusterization has been implemented.

Key words: *cluster, cluster model, cluster legal form, sinergetic effect, competitiveness*

ЛИТЕРАТУРА

1. Драшковић М. (2006: 155)
2. Enright J. Michael, Regional Clusters and Multinational Enterprises: *Independence, Dependence, or Interdependence?*, *International Studies of Management & Organization*, 2000, 114-138
3. Guenter, S., Lucas, von Z. (2008): "Кластер менаџмент", Приручник, Београд, Министарство економије и регионалног развоја Републике Србије и ГТЗ,.
4. Meyer-Stamer Jorg, Ulrich Harmes Liedtke (2005): *How to Promote Clusters*, Buenos Aires
5. Портер М., (2008: 214)
6. Hopkinson Lana (2003): *Иновациони кластери.*, Enterprise plc, Октобар
7. www.Mesopartner.com ISSN 1613-298X, (12.05.2009. 21:30h)
8. [Развој кластера у Републици Српској, www.vladars.net/.../.](http://www.vladars.net/)
9. <http://www.business.hku.hk/faculty.staff/staff.details.asp?doc=mj.enright>

RESUME

The modern social and economic environment has imposed the need for new forms of association and networking. The need for associating and achieve synergistic efficiency of new forms of networking, is special emphasized in the business of small and medium-sized enterprises, whose often deficiency in financial and human resources is the biggest obstacles to the effective meeting customers' needs and the competitive performance in tough markets. The emerging of clusters and clustering represent, in part, a response of small and medium enterprises to market challenges, as it through more or less formalized forms of pooling resources and information / knowledge can be competition to the large companies, which thanks to the application of the law of economy of scale and better material, financial, information, innovative equipment and personnel, determine the business rules and activities in the market.

Bosnian economy, which beside of small number of subjects and the poor supply of domestic suppliers, had along the transition process and the war and post-war events which were almost completely destroyed pre-war constructed of material capacity and human resources, requires additional efforts to catch up with advanced and powerful economy, which has been operating in the benign and peaceful environment. Looking at the elements of "Porter's diamond", surrounded by Bosnia and Herzegovina, it is obvious that the small business has a number of shortcomings and obstacles to become competitive even to the middle-income economies in the world. Clustering offers some of the solutions that can be a form of small and medium enterprises in developing economies, enables more efficient access to information, resources and markets.