



Klasteri

poslovno umrežavanje

Klasteri –poslovno umrežavanje–

Autor: Slaviša Jelisić

NATO/PfP Trust Fund (NTF)
Programme for Assistance to Redundant Military Personnel
in Bosnia and Herzegovina



Ova publikacija je urađena uz pomoć NATO/PfP Trust Fund (NTF) u okviru programa:
Programme for Assistance to Redundant Military Personnel in Bosnia and Herzegovina kojeg je proveo
International Organisation for Migration (IOM).

Sadržaj publikacije je isključiva odgovornost autora i ni u kom slučaju ne predstavlja zvanično stanovište NATO/PfP
Trust Fund (NTF) i IOM-a.

Septembar 2009.

Sadržaj

1. Šta je klaster?	5
2. Vrste klastera.....	6
3. Prednosti uključivanja u klaster.....	7
4. Razlike između udruženja i klastera.....	8
5. Karakteristike klastera.....	8
6. Kako razviti klaster.....	9
7. Faza I - Mobilizacija	10
8. Faza II - Analiza	17
9. Faza III - Strategija i akcioni planovi	19
10. Faza IV - Realizacija (implementacija).....	24
11. Faza V - Održivost i inovacije.....	27
12. Proces i inicijative za formiranje klastera – pregled ciljeva iz savremene prakse	28
13. Prilozi.....	29
Literatura.....	30

1. Šta je klaster?

Riječ klaster vodi porijeklo od engleske riječi *cluster* koja označava grozd, svežanj, jato, grupu itd.

Klaster je geografska koncentracija međusobno povezanih kompanija, specijalizovanih snabdjevača, pružaoca usluga, savjetodavnih, naučnih i drugih institucija u određenom sektoru, koje se nadmeću, ali i saraduju. Klasteri su grupe preduzeća i relevantnih organizacija koje saraduju u cilju rasta njihovih biznisa i povećanja profita.

Drugim riječima, klasteri se mogu nazvati i '*coopetition*' (kao 'zbir' engleskih riječi *cooperation+competition*), odnosno kooperacija ili saradnja, sa ciljem da bi se bilo konkurentnije i uspješnije.

Klasteri se zasnivaju na vezama koje preduzeća imaju između sebe, na njihovoj međusobnoj povezanosti putem istih, sličnih ili komplementarnih proizvoda, sličnih proizvodnih procesa ili tehnologija, sličnim distributivnim kanalima, resursima koje koriste itd. Oni se zasnivaju i na određenim geografskim, prirodnim, demografskim, privrednim i drugim osobinama nekog užeg ili šireg područja. Na stepen razvijenosti klastera na nekom području utiče privredna razvijenost, ali utiče i saobraćajna povezanost, kulturni identitet kao i brojni drugi društveni zahtjevi. U zavisnosti od toga na kojoj osnovi su klasteri nastali, te osobina regiona i preduzeća učesnika, klasteri postavljaju svoje liste prioriteta, te uspostavljaju veze koje treba da omoguće ostvarenje zajedničkih interesa, koriste potrebne zajedničke resurse itd.

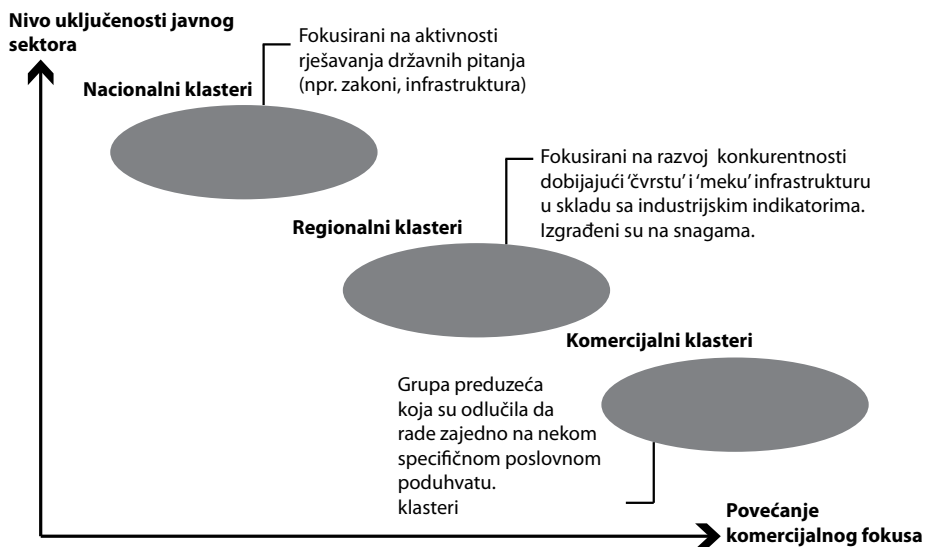
Klaster ne funkcioniše kao skup preduzeća učesnika kojima je nametnuta povezanost ili koji su primorani da stupe u klaster iz nekih razloga. Klasteri podrazumijevaju zadržavanje specifičnosti i ključnih osobina svakog preduzeća i čak omogućavaju da svako preduzeće izabere u kojoj oblasti ili sa kojim proizvodom/uslugom želi da bude dio klastera, a sa kojim želi da nastavi samostalno. Na osnovu prepoznatih zajedničkih interesa, poslovnih izazova, problema, potreba i/ili zajedničke lokacije, preduzeća mogu vidjeti kakve koristi imaju kao član jednog klastera i sami odlučiti da li im se isplati da se uključe ili ne.

Organizovanje klastera jeste poslovno umrežavanje i ono se može primijeniti na sve poslovne sektore i djelatnosti. Uspješnost poslovnog umrežavanja i organizacija klastera ne zavisi od veličine preduzeća, tako da se klasterske inicijative sreću kod velikih preduzeća ali i kod malih i mikro preduzeća. Čak je moguće umrežiti i ostvariti kvalitetnu saradnju sa individualnim preduzetnicima.

2. Vrste klastera

Postoji više podjela i vrsta klastera, ali se u praksi obično koristi sljedeća podjela:

- ◇ Komercijalni klasteri, koji predstavljaju grupu (konzorcij) preduzeća koja su odlučila da rade zajedno na nekom specifičnom projektu. Ovi klasteri predstavljaju osnovni vid poslovnih mreža između preduzeća u cilju provođenja specifičnih zajedničkih projekata (Npr. 1. Tri mljekare saraduju na jačanju lanca snabdjevanja sirovim mlijekom tako što pomažu i jačaju produktivnost i kvalitet na farmama. 2. Deset individualanih preduzetnika koji se bave zavarivanjem o obradom metala organizovalo zajedničku nabavku sirovine u cilju smanjenja troškova nabavke i transporta.)
- ◇ Regionalni klasteri, geografski određeni klasteri na nekoj teritoriji, predstavljaju regionalno povezivanje preduzeća sa fokusom na razvoju konkurentnosti, dobijajuću 'čvrstu' i 'meku' infrastrukturu, brendiranje proizvoda, zajedničko planiranje proizvodnje itd. Ovi klasteri se razvijaju na bazi unutrašnjih snaga i imaju za cilj da zajednički nastupaju na širem (i većem) tržištu gdje moraju da se takmiče sa većom i jačom konkurencijom.
- ◇ Nacionalni klasteri, koji su fokusirani na aktivnosti rješavanja opštih državnih pitanja (npr. zakoni, infrastruktura) u određenom sektoru. Ovi klasteri mogu da budu klasteri klastera.



3. Prednosti uključivanja u klaster

Preduzeće može da savršeno funkcioniše u klasteru ne gubeći svoju individualnost i svoj identitet.

Najčešće postavljano pitanje je: Šta neko preduzeće može da dobije uključivanjem u klaster?

Postoji više oblasti u kojima klasterski vid poslovnog umrežavanja omogućava ostvarivanje koristi, a najčešće se spominju sljedeći:

- ◇ Omogućava snižavanje troškova osnovnih poslovnih funkcija kao npr.
 - Određene nabavke se mogu vršiti na nivou klastera, što znači nižu cijenu, niže troškove transporta za veće količine materijala, proizvodne i druge opreme, rezervnih dijelova itd.,
 - Omogućava smanjenje zaliha učesnicima klastera, zbog boljih i čvršćih veza sa dobavljačima,
- ◇ Omogućava snižavanje troškova razvoja novih proizvoda,
- ◇ Omogućava lakšu razmjenu savremenih tehnoloških znanja,
- ◇ Omogućava povezivanje i angažovanje, na nivou klastera, drugih organizacija, agencija i preduzeća za pružanje specijalizovanih usluga (marketinške, knjigovodstvene, konsultantske, stručne i druge usluge) što smanjuje troškove preduzećima učesnicima klastera,
- ◇ Otvaraju se mogućnosti za veće investicione i razvojne projekte koje pojedinačni učesnici ne bi mogli izvesti sami,
- ◇ Olakšava pristup finansijskim sredstvima i fondovima (klasteri obično imaju prednost prilikom finansiranja iz različitih fondova),
- ◇ Omogućava dobijanje povoljnijih kredita nego što to mogu mala i srednja preduzeća pojedinačno,
- ◇ Omogućava otvaranje novih radnih mjesta.

Klasteri se osnivaju sa ciljem povećanja produktivnosti s kojom će preduzeća biti konkurentnija. Posljednjih godina, usljed evidentnog procesa globalizacije, tržišta gotovo svih proizvoda i usluga, bez obzira na pokušaje zaštite, postala su u manjoj ili većoj mjeri izložena konkurenciji iz gotovo svih dijelova svijeta i u pravom smislu te riječi, globalna. Jedna od najvažnijih prednosti klasterskog organizovanja je upravo u tome što omogućava povećanje konkurentnosti na tako globalizovanim tržištima.

Povećanje konkurentnosti, između ostalog, podrazumijeva:

- ◇ Identifikovati ciljno tržište i ciljne kupce
- ◇ Diferencirati proizvode tako da odgovaraju ciljnim tržištima

- ◇ Povećati produktivnost i unaprijediti kvalitet
- ◇ Povećati profit, kao rezultat i smisao poslovnog angažovanja.

4. Razlike između udruženja i klastera

Sljedeća tabela pokazuje osnovne razlike između poslovnih udruženja u klasičnom smislu i klsterskog vida poslovnog umrežavanja:

UDRUŽENJA:	KLASTERI:
Horizontalna ili vertikalna	Vertikalni i horizontalni
Fokus na usluge	Fokus na strategiju
Formalne organizacije	Neformalne organizacije
Daju orijentaciju	Zahtijevaju orijentaciju
Promovišu zaštitu	Promovišu otvorenost
Često postoje zbog entuzijazma	Postoje zbog interesa

5. Karakteristike klastera

Istorijski gledano, razvoj klastera i klsterskog organizovanja je pokazao da svi klasteri imaju određene specifičnosti, ali i određene karakteristike koje se mogu izdvojiti kao zajedničke:

- ◇ U početku su klasteri slabi i ne uključuju sve firme i organizacije koje treba da učestvuju (prateće industrije, vladine institucije, nevladine organizacije ili druge važne 'igrače'). Oni se uključuju u zavisnosti od potreba i na bazi strategije razvoja klastera. Klasteri su bazirani i definisani na sistematskom poslovnom odnosu između firmi.
- ◇ Klasteri su geografski određeni.
- ◇ Klasteri imaju svoj životni vijek.
 - Svaki klaster je jedinstven.
 - Najčešće se javljaju u zemljama u razvoju.
 - Preduzeća su najuticajni članovi klastera.

Istraživanja klastera (*The Cluster Initiative Greenbook*) u svijetu su pokazala da:
Članovi 50% klastera se nalaze na udaljenosti od 1 sata vožnje
89% klastera u svijetu su razvijeni uz pomoć spoljašnjeg vođstva
68% klastera imaju neki vid organizovane kancelarije
85% članova klastera smatra da je klaster doprinio jačanju konkurentnosti
Samo 4% članova klastera nije bilo zadovoljno učešćem.

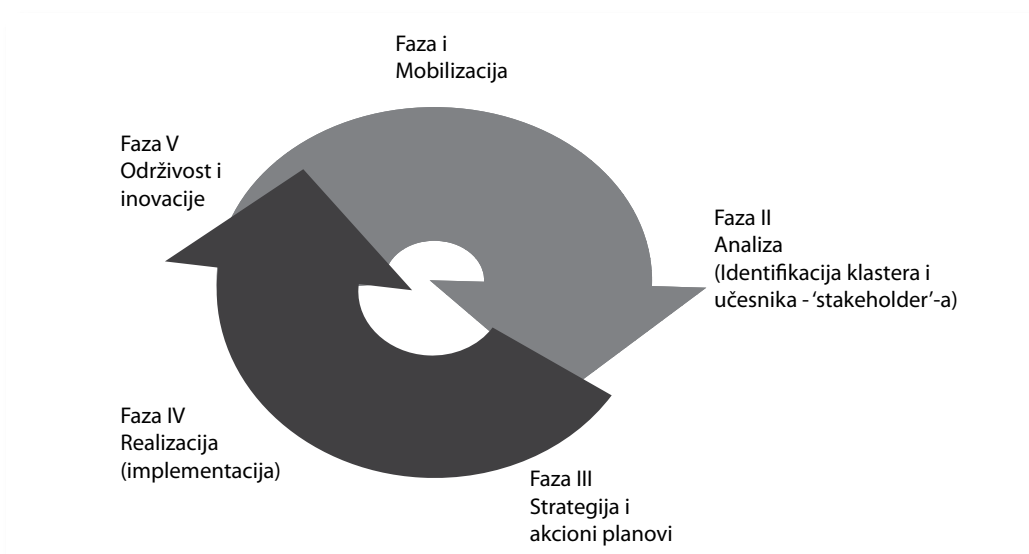
Zašto se klasteri uspostavljaju?

Firma može da savršeno funkcioniše u klasteru ne gubeći svoju individualnost i identitet. U principu firma učestvovanjem u klasteru povećava svoju konkurentnost jer stvara bolje uslove za sebe da bude konkurentnija. (Npr. Grupa proizvođača cipela proizvodi svoje brendove i sve vrste obuće individualno, dok samo duboke, zimске ženske čizme zajedno kao zajednički brend (robnu marku)!).

6. Kako razviti klaster

Postoji više načina, metodologija i faza razvoja klastera, koji se, u zavisnosti od autora i pristupa različito definišu. Opredjeljenje i mišljenje autora ovog teksta je da se kroz praksu iskristalisalo sljedećih pet faza razvoja klastera:

- ◇ Faza I - Mobilizacija
- ◇ Faza II - Analiza
- ◇ Faza III - Strategija i akcioni planovi
- ◇ Faza IV - Realizacija (implementacija)
- ◇ Faza V - Održivost i inovacije



Naravno, ovih pet faza se međusobno prepliću i nisu strogo odvojene jedna od druge i mogu se odvijati paralelno i u isto vrijeme. U nastavku će ove faze biti ukratko opisane.

7. Faza I - Mobilizacija

Cilj ove faze je da se osigura spremnost i kapacitet ključnih zainteresovanih (stakeholders) da učestvuju u zajedničkoj klsterskoj inicijativi.

U prvoj fazi potrebno je prije svega informisati i edukovati zainteresovane strane kako bi se osiguralo uključivanje ključnih zainteresovanih u kompletan proces. Ovdje je značajno da proces bude sa tzv. 'all inclusive' pristupom, odnosno, po mogućnosti da uključi sve u proces. Nakon toga potrebno je organizovati tzv. Radnu grupu klastera.

U fazi Mobilizacije neophodno je prepoznati opštu mogućnost uspostavljanja saradnje između preduzeća ili preduzetnika i njihovu generalnu poslovnu sličnost (npr. preduzeća proizvode iste ili slične proizvode ili pružaju slične usluge, posluju na istom ciljnom tržištu). Ova faza se može pokrenuti od strane nekog od preduzeća ali se najčešće provodi uz spoljašnju pomoć fasilitatora (npr. konsultant, razvojna agencija).

Korak 1: Identifikacija klastera.

Potrebno je identifikovati klaster odnosno sektor u kojem se klsterska inicijativa organizuje. Ovo je često rezultat prepoznate mogućnosti ili potrebe za saradnjom između preduzeća. Analiza lokalne ekonomije može dati dobru sliku o situaciji u poslovnom sektoru. Neki od kriterija za identifikaciju mogu biti:

- ◇ Odluka o klsterskom umrežavanju može biti bazirana na obimu poslovnih mogućnosti. Svaka industrija ima teoretsku šansu da se razvije u klaster, ali praktično mnoge klsterske inicijative propadnu jer vanjske i unutrašnje mogućnosti nisu dovedene na nivo prikladan za akciju, uprkos odličnom angažovanju fasilitatora i ključnih učesnika (stakeholder-a).
- ◇ Već postoji neka infrastruktura i saradnja.
- ◇ Trenutna situacija kod ključnih učesnika – preduzeća.
- ◇ Snage i slabosti preduzeća.
- ◇ Postoji izražena želja učesnika da sarađuju.

Za identifikaciju klastera neopohodno je poznavanje situacije u sektoru kao i informacije o opštim potencijalima vezanim za sektor industrije, tržište,

proizvode/usluge, kupce, i sl. Zbog toga se neke od aktivnosti Faze I i Faze II u razvoju klastera moraju provoditi istovremeno (npr. sektorske analize, SWOT analize, analize trendova).

Korak 2: Identifikacija učesnika

Šta preduzeće treba da zna o sebi da bi učestvovalo u klasteru?

Da bi se odgovorilo na prethodno pitanje, neophodno je da učesnici odgovore na sljedeća pitanja:

- ◇ Da li vlasnik/direktor firme želi da učestvuje i da rješava svoje i zajedničke probleme u klasteru?
- ◇ Da li želi da sarađuje?
- ◇ Da li želi da gradi strategiju i planira rad za duži period?
- ◇ Da li može da bude otvoren?
- ◇ Da li je identifikovao svoje poslovne interese u klasteru?

Postoje tri pristupa koja se preporučuju:

- ◇ Od gore ka dole (Top-down). Ovaj pristup preporučuje početak sa malom grupom većih preduzeća i institucija a potom proširenje klastera u veću mrežu.
- ◇ Od dole ka gore (Bottom-up). Ovaj pristup počinje sa većom grupom zainteresovanih učesnika i ide ka sužavanju grupe ka onim koji žele da učestvuju. Ovo je pristup u kome su svi pozvani da učestvuju a onda učesnici sami odluče o svom učešću kroz definisanje zajedničkih interesa.
- ◇ Kombinovani pristup. Ovaj pristup je kombinacija prethodna dva pristupa i može imati različite varijante. Jedan koji se preporučuje je da se obave preliminarni razgovori sa najjačim konkurentima i da se s njima usaglase početne tačke. Ovdje je važno da se identifikuju i brzo ostvare prvi jednostavni rezultati saradnje. To će motivisati učesnike da dalje učestvuju i investiraju u razvoj klastera.

Preduzeća su najuticajni učesnici u klasterskoj inicijativi. Zbog toga fasilitator mora da vodi računa o sljedećim perspektivama:

Perspektiva preduzeća: Kako će grupa konkurenata raditi na razvoju zajedničkih poslovnih mogućnosti?

Perspektiva klastera: Klastersko umrežavanje omogućava da učesnici (preduzeća i drugi) ostvare veoma korisne stvari: da izađu na tržište koje nisu pokrivali (npr. izvoz); da ostvare medjusobnu saradnju na smanjenju troškova proizvodnje (npr. zajednička nabavka sirovina i repro-materijala, zajednička

proizvodnja dijelova, organizovan transport); zajedničko lobiranje kod lokalnih i državnih vlasti; zajednička proizvodnja i/ili pružanje usluga; zajednička promocija; zajedničko planiranje poslovnih projekata; zajednički nastup kod banaka i drugih kreditnih institucija; itd.)

Sljedeće korake treba da provede fasilitator da bi identifikovao ključne učesnike ('stakeholders') i počeo sa klusterskom inicijativom:

Korak 3.: Održati seriju sastanaka sa ključnim učesnicima

- ◇ Upoznavanje, objašnjenje i usaglašavanje
 - a) Treba diskutovati više ciljeve klusterskog organizovanja:
 - Upoznavanje sa relevantnosti klusterskog razvoja.
 - Šta učesnici imaju na umu o specifičnom klasteru?
 - Obezbjedivanje neformalnog pregleda koristi od klusterskog organizovanja.
 - Potvrditi da glavni učesnici žele da rade na formiranju klastera.
 - Pomoći glavnim učesnicima da definišu klaster koji će biti prihvatljiv.
 - Koristiti priliku da se razmjene informacije o trendovima i pitanjima u sektoru. Presentovati najbolje prakse i primjere.
 - b) Definisati i objasniti ulogu Lidera
 - Ko su Lideri i zašto ih je potrebno odrediti?
 - Da li Lideri žele da se posvete radu u organizovanju i učešću na sastancima?
 - Koji Lideri su spremni da obezbjede: salu za sastanke, kancelarijski materijal, kopiranje, kompjuter, kafu, ručak, itd.
 - c) Definisati i objasniti fasilitatora
 - Objasniti: Šta je klaster? Šta je svrha i koristi razvoja klastera? Šta su mogućnosti i prepreke klusterskog organizovanja?
 - Asistiranje u planiranju i provođenju sastanaka.
 - Moderiranje sastanaka.
 - Obezbjedjenje govornika, pregleda i drugih informacija.
 - Asistiranje u organizacije komunikacije između učesnika.
 - Pomoći u pristupu imenima i kontaktima koji treba se pozovu na sastanke.
 - Pomoć u izradi poslovnih profila učesnika, Lidera i drugih stajkeholder-a.

- Vođenje sastanaka – definisanje odnosa fasilitatora i predsjedavajućeg na sastancima.
- Pomoć u pripremi zapisnika sa sastanaka, zaključaka, akcionih planova
- Pomoć u izradi nacrtu strategije.
- ◇ Planiranje Sastanaka klasterske inicijative.
 - a) Odluka o veličini, svrsi i ciljevima prvog sastanka.

Tri načina:

- ◇ **Organizacija malih pred-sastanaka sa ključnim učesnicima** (Od gore ka dole (Top-down). Ovi sastanci treba da daju odgovore:
 - Da li su potrebni dodatni manji pred sastanci?
 - Pred sastanci treba da budu uvod i 'brainstorming' za veće sastanke i poduhvate. Ovo može da pomogne Liderima u planiranju cijelog projekta klasterske inicijative. Takođe ovako bi se moglo neformalno pomoći kreiranje tzv. Odbora ili Radne grupe klastera.
 - **Organizacija većih sastanaka (Od dole ka gore – 'Bottom-up')**. Ovo može pomoći stvaranju snažne klasterske inicijative, ali može voditi u pogrešnom pravcu rasipanja energije i posvećenosti provođenju inicijative. Nadalje, početak sa principom „svako može da učestvuje“ može da pomogne da ključni učesnici i fasilitator identifikuju članove koji će pomoći raznolikost u klasteru, imajući na umu da je ovo pristup da svi mogu da se uključe a ne princip isključivosti i ekskluziviteta.
 - **Kombinovani način.** Rješenje može da bude kombinovani način u kojem će se u isto vrijeme pridobiti veći konkurenti na istu stranu a takođe se mogu uključiti manja preduzeća u inicijativu razvoja klastera.

Koji pristup izabrati?

To će zavisiti od toga hoće li ključni učesnici ozbiljno i predano pristupiti klsterskoj inicijativi. Nadalje, to će zavisiti od procjena i mišljenja ključnih učesnika o tome da li će organizacija veće grupe voditi ka ostvarenju ciljeva ili će različiti suprotni interesi biti nepremostivi.

- ◇ Obezbjediti pomoć u pristupu imenima i kontaktima
 - a. Upotreba poslovnih baza podataka
 - b. Razvoj i održavanje baze podataka za klaster.
 - c. Uključiti što više preduzeća koj treba da imaju većinu i kontrolisati odnos uključenosti preduzeća i drugih organizacija (vladine institucije, konsultanti, obrazovne institucije, itd.)
- ◇ Identifikovati i pozvati predstavnike sljedećih grupa:

- a. Velika, srednja i mala preduzeća.
- b. Proizvođače finalnih proizvoda.
- c. Dobavljače.
- d. Dobavljače sirovina i repro-materijala.
- e. Predstavnike poslovnih udruženja iz sektora.
- f. Profesionalne konsultante: pravnike, računovođe i finasijski menadžment, marketing, inženjering, menadžment, kontrola i praćenje kvaliteta, itd.
- g. Specijalizovane istraživačke organizacija.
- h. Razvojne agencije i privredne komore.

Korak 4: Identifikacija ključnih učesnika i Lidera.

Veoma je važno identifikovati i uključiti sve ključne učesnike – stakeholder-e u klustersku inicijativu od početka. Ključni učesnici moraju da budu motivisani za rad na razvoju klastera.

- ◇ Razviti motivacioni pozivno-informacioni paket
 - a. Vjerovatno će se desiti da će mnogi od potencijalnih učesnika klusterske inicijative prvi put čuti o klasterima tako da je neophodno odgovoriti na njihovo interesovanje i objezbjediti informacije o klasterima.
 - b. Treba donijeti odluku šta treba staviti u informacioni paket npr. profil industrije, opšte informacije o trendovima, primjer klastera u sektoru iz drugih država itd.
 - c. Fasilitator može da pripremi informacioni document o klusterskoj inicijativi.
 - d. Poziv na sastanak bi trebalo da potpiše Lider u sektoru koji će učestvovati u klusterskoj inicijativi.
- ◇ Priprema Organizacionog sastanka

Ovdje su date smjernice za pripremu prvog organizacionog sastanka koje imaju opcije za mali i veliki sastanak.

1. Pripremiti teme i ciljeve sastanka

- a. Mali predorganizacioni sastanci – mogući ciljevi
 - Uspostaviti jasno razumjevanje klastera i početi sa razumjevanjem potencijalnih koristi od klastera;
 - Staviti na dnevni red sva pitanja o koristima od klusterskog organizovanja – ovo se može uraditi u neformalnom razgovoru;

- Inicijalna rasprava ('brainstroming') o potrebama klastera – da bi se bilo u mogućnosti vezivati buduće sastanke; Identifikovati druge tipove preduzeća, dobavljača i pružaoca usluga koje bi trebalo uključiti u sljedeće korake;

b. Veći uključujući sastanci - mogući ciljevi

- Uspostaviti jasno razumjevanje klastera i početi sa razumjevanjem potencijalnih koristi od klastera;
- Označiti i objasniti bitna pitanja i moguće prepreke – možda će biti potrebno dovesti nekog govornika koji ima iskustva sa klasterima i poslovnim mrežama kao i obezbjediti primjere dobre prakse, posebno u istom sektoru ako je to moguće;
- Početi sa pripremom 'kataloga' (spiska) potreba i ključnih komponenti klasterske inicijative (Napomena: S ovim može da se počne i na prvom sastanku ali može da uradi i na narednim sastancima.)

2. Obezbjediti i uputiti (orijentisati) govornike

Treba odgovoriti na sljedeća pitanja

- a. Koliko edukacije i orijentacije grupa treba o svojoj industriji i sektoru?
- b. Koliko edukacije i orijentacije grupa treba o klasterima?
- c. Treba pomoći Lideru da upravlja dnevnim redom ako više učesnika želi da ima svoje prezentacije i govore.

3. Razviti format sastanka

Ovdje treba odgovoriti na sljedeća pitanja

- a. Koliko dug će biti sastanak? Da li će biti potrebno imati više od jednog inicijalnog sastanka?
- b. Ko su govornici i uvodničari?
- c. Da li organizovati diskusije u manjim grupama? Sa ili bez fasilitatora?
 - Ako je bez fasilitatora, treba pripremiti jasne i napisane instrukcije za diskusiju u manjim grupama.
 - Ako je sa fasilitatorom, treba obezbjediti da fasilitatori znaju ciljeve diskusije.
- a. Ako su grupe manje, da li želite da osigurate mješovite grupe s obzirom na vrstu i prirodu preduzeća/organizacija? Veličina ili lokacija?
- b. Diskusije u velikim grupama? Ustanoviti specifične teme kao i metode diskusije kako bi obezbjedili učešće i doprinos svih učesnika. Obezbjediti razne metode, npr. rasprava, istraživanje, glasanje, konsenzusi.

Korak 5: Ustanoviti Radnu Grupu (Lidersku Grupu).

Radna Grupa je jezgro klasterske inicijative i najvažnije operativno tijelo klastera. Nadalje, Radna Grupa je ključno tijelo za proces izrade strategije klastera. To je tim ljudi koji se sastoji od predstavnika preduzeća, predstavnika pratećih industrija (npr. dobavljača), institucija i organizacija.

Klasterska inicijativa i rad Radne Grupe zahtjevaju: komunikaciju, posvećenost radu i uključenost.

Pri formiranju Radne grupe, potrebno je uraditi sljedeće:

- ◇ Provjeriti da li postoji infrastruktura?
- ◇ Identifikovati postojanje eventualnih lidera
- ◇ Iskazivanje interesa za formiranjem klastera
- ◇ Ispitati mogućnost za razvoj klastera
- ◇ Objasniti kako grupa konkurenata može da saraduje?
- ◇ Identifikovati prve mogućnosti
- ◇ Treba ubrati 'prvo voće' – prve pozitivne rezultate

Za fazu Mobilizacije karakteristično je da treba obezbijediti direktne kontakte između ljudi, kako bi se mogla lakše usvojiti zajednička strategija, odnosno obezbijedio konsenzus o ključnim pitanjima. Da bi se to postiglo potrebno je ostvariti saradnju na različitim nivoima, odnosno obezbijediti i šire uključivanje zajednice u procesu izgradnje novih veza između preduzeća i vlade, ali i lokalne zajednice. Sve ovo podrazumijeva kvalitetnu komunikaciju i jačanje međusobnih odnosa i veza.

U ovoj fazi treba početi raditi na prikupljanju informacija o:

- ◇ Zajedničkim problemima.
- ◇ Zajedničkim prioritetima.
- ◇ Zajedničkim akcijama.
- ◇ Zajedničkim interesima.
- ◇ Zajedničkim poslovnim aktivnostima.

Važne orijentacione tačke Faze I:

- ◇ Identifikacija i mapiranje klastera.
- ◇ Svrha klasterske inicijative.
- ◇ Obezbeđenje posvećenosti i uključenost.
- ◇ 'Magnetni' koji će privući učesnike.

- ◇ Početak izgradnje strukture.
- ◇ Razmjena ideja i usaglašavanje opšteg viđenja klastera.
- ◇ Razumijevanje prirode i koristi od klusterske inicijative.

8. Faza II - Analiza

U drugoj fazi potrebno je izvršiti sve potrebne analize, odnosno doći do kvalitetne dijagnoze stanja. Ova faza može da se odvija paralelno sa Fazom I.

Cilj ove faze je da se analiziraju domaći i međunarodni tokovi u specifičnoj industriji, kao i struktura ponude i potražnje na tržištu, definišući konkurentske prednosti, ali i zahtjeve.

Dobra dijagnoza stanja podrazumijeva obezbjeđenje ili provođenje više studija i analiza kao što su:

- ◇ Sektorske Studije
- ◇ Socio-ekonomske analize
- ◇ SWOT analize
- ◇ Dijamant konkurentnosti
- ◇ Statistički podaci
- ◇ Analiza infrastrukture
- ◇ itd.

Provođenje svih ovih analiza će za rezultat imati dijagnozu stanja, koja u suštini, treba da sadrži odgovor na pitanja o poznavanju sektora u kojem se obavlja poslovna aktivnost, poznavanju konkurencije na tržištu i poznavanju okruženja u kojem se kompletna poslovna aktivnost odvija.

Dobra dijagnoza stanja će omogućiti preduzećima članovima klastera da u narednoj fazi donesu adekvatne strateške odluke.

Korak 1: Pregled postojećih studija i provođenje istraživanja

➤ **Sektorske studije.**

Postoji mnogo sektorskih studija koje su pripremljene i koje mogu da pomognu da se dobije šira slika o stanju u ciljnoj industriji. Veoma često statistički podaci mogu da vode ka pogrešnim zaključcima. Treba biti oprezan sa upotrebom ovih podataka!

➤ **Socio-ekonomske analize.**

Ove analize često daju uopštene podatke o socio-ekonomskom stanju ali su dobra osnova za dalju analizu i prikupljanje specifičnih informacija o sektoru.

➤ **SWOT analiza**

SWOT (Strength-Weakness-Opportunities-Threats) predstavlja analizu unutrašnjih (Snage i Slabosti) i spoljašnjih faktora koji utiču na rad sektora ili samih preduzeća. SWOT analiza je dobar alat za razumijevanje situacija u industriji i/ili sektoru, kao i percepcija mogućnosti (šansi) i prijetnji (prepreka). Ovaj alat daje obično dobar pogled na industriju/sektor i situaciju izvana, te je zbog toga prilično objektivan. On ne daje sliku želje i planova unutar industrije/sektora. Može se desiti slučaj u kome jedna stvar predstavlja mogućnost (šansu) za jedan klaster, a prijetnju za drugi klaster.

➤ **Statistički podaci.**

Statistički podaci se mijenjaju i često se desi da nisu obnovljeni, ali oni mogu da daju dobre orijentire o situaciji u industriji/sektoru kao i podatke o dešavanjima u prethodnom periodu.

➤ **Analiza infrastrukture.**

Infrastruktura je veoma važan segment razvoja klastera. Zbog ovoga je važno uključiti vladu i vladine institucije u inicijativu razvoja klastera u cilju traženja podrške i pomoći oko ključnih pitanja. Klaster mora da zagovara i lobira za razvoj prikladne infrastrukture koja treba da bude vezana za inicijativu razvoja klastera.

Važne orijentacione tačke Faze II:

- ◇ Upotrijebiti prethodne podatke i informacije o ekonomiji, industriji i sektoru.
- ◇ Upotrijebiti statističke podatke, ali treba biti oprezan s njima.
- ◇ Provesti SWOT analize na više nivoa uz aktivnu uključenost učesnika (Swot analize: ekonomije, industrije, sektora, grupa preduzeća, prateće industrije, preduzeća)
- ◇ Analiza čvrste infrastrukture.

9. Faza III - Strategija i akcioni planovi

Rezultati prethodnih faza omogućavaju da se uspostavi strateški dijalog preduzeća članica klastera odnosno uspostavi međusobna saradnja, kao i konsenzus oko ključnih pitanja i upotrebe postojećih resursa na novi način.

Ovo podrazumijeva konsenzus o viziji razvoja budućeg klastera, određivanje strateških ciljeva budućeg klastera kao i izradu strategija i odgovarajućih akcionih planova koji će omogućiti ostvarenje zacrtanih ciljeva.

Cilj ove faze je da se definiše zajednička strategija i pokrene klaster kao organizacija koja radi na definisanju konkurentskih izazova, specifičnih akcija na kojima preduzeća žele da rade zajedno, razvoj poslovnih planova i zajedničkih poslovnih aranžmana.

Da bi kasterska inicijativa uspela neophodno je imati strateški pristup njegovom razvoju. Međutim, da bi se privukli učesnici neophodno je imati prve rezultate veoma brzo kao bi se obezbjedila istinska uključenost članova klastera.

Zbog toga se preporučuje da se ova faza podijeli u dva dijela:

1. Izrada i provođenje akcija za brze rezultate
2. Izrada strategije razvoja klastera.

1. Izrada i provođenje akcija za brze rezultate

Ovaj dio predviđa sljedeće korake:

- ◇ Definisane zajedničkih problema i izazova.

U ovom koraku svi učesnici iznose svoje najveće probleme i/ili izazove koje treba rješavati. Ovdje se preporučuje da za početak svaki od učesnika ne daje više od svoja tri ključna problema/izazova.

- ◇ Usaglašavanje i donošenje konsenzusa o prioritetima.

U ovom koraku se izvrši evidencija problema te njihovo grupisanje ako su istovjetni ili slični.

- ◇ Usaglašavanje i donošenje konsenzusa o potrebnim akcijama.

U ovom koraku učesnici glasaju o iznesenim problemima/izazovima te se napravi lista prioriteta prema dobijenim glasovima. Ovako se osigurava konsenzus i saglasnost oko problema koje treba odmah rješavati. Svi ostali problemi ostaju na listi i njih takođe treba rješavati.

- ◇ Izrada akcionih planova.

Poslije definisanja problema/izazova provodi se slična aktivnost u cilju definisanja šta to treba uraditi tj, koje akcije treba preduzeti da se riješe prioritetni problemi. Kada se napravi lista akcija slijedi izrada jednostavnih

akcionih planova. Akcioni planovi mogu da imaju sljedeći sadržaj:

Problem/Izazov/Poslovna mogućnost: *Definisani specifični prioritetni problem*

Akcija: *Definisana akcija koju treba preduzeti da se problem riješi.*

Cilj: *Šta je cilj akcije?*

Zadaci: *Koji su postavljeni zadaci za provođenje akcije?*

Članovi tima: *Ko su članovi klastera koji učestvuju u provođenju akcija?* Ovdje treba napomenuti da članovi tima treba da budu oni koji su naznačili zajednički problem kao svoj. Takođe treba osigurati da ima više akcija i da su svi članovi klastera uključeni u tim za rješavanje barem jednog problema.

Vrijeme: *Do kada tačno akcija treba da bude izvršena?*

Očekivanja: *Koja su očekivanja članova klastera od ove akcije?*

◇ Provođenje akcija.

Kada su akcioni planovi pripremljeni akcije treba da se provedu i da se izvijeste članovi klastera o rezultatima. Treba biti vrlo oprezan da se ne postave zadaci koje nije moguće izvršiti nego one koji su realni da se postignu za početak klasterske inicijative.

2. Izrada strategije razvoja klastera.

Strategija



Taktika



U izradi strategije potrebno je provesti korake prikazane na slici:



Glavne strategijske vrijednosti su: inovacije, kvalitet, fleksibilnost i kontinuirana poboljšanja što zahtijeva brze i efikasne odgovore od strane kao rezultat sve bržih i bržih promjena. Nijedna dobra poslovna strategija ne može se graditi na nepotpunom znanju ili analizi.

- 1. Analiza situacije.** Ovo podrazumijeva korištenje svih informacija dobijenih u Fazi II – **Analiza**, prvenstveno SWOT analiza.
- 2. Vizija.** Zatim je potrebno definisanje i usaglašavanje **Vizije** klusterske inicijative. Vizijom treba da se opiše kako članovi klastera žele da klaster izgleda u određenom trenutku u budućnosti. Ona može da sadrži mišljenje koje će okolina imati o klasteru i Vizija je ono što može biti. Prilikom definisanja Vizije treba odgovoriti na pitanje: "Šta je savršena budućnost klastera?" Takođe treba:
 - ◇ Iskoristiti vjerovanja, misiju i okolinu klastera.
 - ◇ Opisati šta članovi žele vidjeti u budućnosti.
 - ◇ Biti specifičan o svakoj organizacija.
 - ◇ Biti pozitivni i inspirirajući.
 - ◇ Ne pretpostavljati da će sistem imati isti okvir rada kakav ima danas.
 - ◇ Biti otvoren za dramatične modifikacije trenutne organizacije, metodologije, okruženja, sredstava, itd.
 - ◇ Nadalje potrebno je sjediniti vjerovanja učesnika klusterske inicijative:

- ◇ Vizija mora sadržavati vjerovanja članova.
- ◇ Vjerovanja moraju biti u skladu sa organizacionim ciljevima pojedinačnih preduzeća kao i sa ciljevima klastera.
- ◇ Vjerovanja su stav vrijednosti članova.
- ◇ Vjerovanja su javna/vidljiva potvrda ishoda koji se očekuje.
- ◇ Vjerovanja moraju biti precizna i praktična.
- ◇ Vjerovanja će voditi radnje svih učesnika.
- ◇ Vjerovanja odražavaju znanje, filozofiju i radnje svih.
- ◇ Vjerovanja su ključna komponenta strateškog planiranja.

3. Misija. Definisane **Misije** klastera je veoma bitno i izjava o Misiji je osnovni element u strateškom planiranju poslovne organizacije. Definisane misije je jedna od prvih akcija koju klaster treba da preduzme. Misija može da bude kamen temeljac za definisanje strategije klastera. Definisanjem misije klaster pravi izjavu svojoj svrsi i Misija je ono što želimo da bude. Pri definisanju Misije treba odgovoriti na sljedeća pitanja:

- ◇ Ko smo mi?
- ◇ Zašto smo tu?
- ◇ Šta želimo da budemo?
- ◇ Koja je naša svrha postojanja?
- ◇ Šta pokušavamo da postignemo?

4. Ciljevi (zadaci). **Ciljevi** su neophodni u svakoj oblasti gdje rezultati utiču na opstanak i prosperitet klastera. Potrebno je definisati:

- ◇ Opšte ciljeve
- ◇ Specifične ciljeve

Ciljevi treba da budu: specifični, mjerljivi, dostižni, realni i relevantni, i vremenski određeni.

5. Formulisanje strategije. Formulisanje (definisane) strategije predstavlja određivanje metodologije, vremenskih okvira, resursa (ljudski, materijalni i finansijski) potrebnih za njeno provođenje. Plan strategije je kako to postići. Formulisanje strategije predstavlja izbor osnovnih puteva i načina za ostvarenje definisanih ciljeva i misije klastera.

Ovo znači da mora odgovoriti na sljedeća pitanja:

- ŠTA?
- KO?
- ZAŠTO?
- GDJE?
- KAD?
- KAKO?

Strategija su velike odluke koje organizacija treba da donese. To podrazumjeva da treba da se radi na izgradnji snaga, rješavanju slabosti, iskorištenja mogućnosti, izbjegavanju prijetnji, i treba misliti dugoročno.

U formulaciji strategije treba da se izrade i detaljni akcioni planovi, programi i projekti koji treba da se provedu. Ovi dokumenti će biti neophodni za uspješnu klastersku inicijativu.

6. Implementacija strategije. Provođenje strategije i strateškog plana je praktično sljedeća i veoma važna Faza u rezvoju klastera.

7. Kontrola i Ocjena. Potrebno je ustanoviti sistem kontrole i ocjene provođenja strategije. Pri provođenju strategije te njenoj kontroli i ocjeni treba voditi računa da je strategija nešto što je usaglašeno i treba da se provodi u skladu sa planom a s druge strane mora se voditi računa o odstupanjima i promjenama koje se mogu desiti. Zato je neophodno posmatrati strateški plan i strategiju kao 'živ' i dinamičan dokument koji se može modifikovati da bio što efikasniji i realniji.

Da bi klasterska inicijativa uspjela potrebna je saradnja između članova.

Primjeri saradnje i koristi za preduzeća u klasteru mogu biti:

- ◇ Zajednička nabavka sirovina i repro-materijala
- ◇ Zajedničko lobiranje kod lokalnih i državnih vlasti
- ◇ Zajednička proizvodnja i/ili pružanje usluga
- ◇ Zajednička promocija
- ◇ Zajednički nastup na tržištu
- ◇ Zajedničko planiranje poslovnih projekata
- ◇ Zajednički nastup kod banaka i drugih kreditnih institucija
- ◇ Itd.

Za male i mikro poslove potrebno je umrežavanje ali ...:

NEEFKTIVNO	EFEKTIVNO
Fokus samo na operativni nivo	Strateški pristup
Pojedinačno djelovanje	Mreža i partnerstvo
Ad-hoc poslovanje	Definisana vizija
Pravljenje ustupaka	Zajednička odgovornost
Pojedinačne ideje o poslu	Definisani zajednički prioriteti
Suprotstavljeni stavovi	Zajedničke pozicije
Baziranje posla na poslovnim anegdotama	Podaci, informacije i analize
Konkurenti i neprijatelji	Partneri i saradnici
Usamljenost nije zadržavanje samostalnosti	Saradnja uz zadržavanje samostalnosti

Važne orijentacione tačke Faze III:

- ◇ Definirati elemente strategije.
- ◇ Formulirati i usaglasiti strategiju sa članovima klastera.
- ◇ Napraviti i usaglasiti strateški plan.
- ◇ Napraviti akcijske planove, programe i/ili projekte neophodne za implementaciju (provođenje) strategije.

10. Faza IV - Realizacija (implementacija)

Cilj ove faze je provođenje usaglašene strategije i poslovnih akcija, izgradnja operativne strukture i implementacija zajedničkih projekata.

Implementacija (provođenje) je veoma bitan trenutak za uspješnost klusterske inicijative. Jedini dokaz strategije je u njenom izvršenju. Razlika između uspješne i neuspješne klusterske inicijative, lidera i njegovih pratilaca, prepoznaje se u najvažnijem diferencirajućem faktoru, a to je implementacija (provođenje) strategije.

Da bi klaster ostvario svoju misiju i ciljeve, nije dovoljno formulirati, odnosno izvršiti izbor adekvatne strategije, već je neophodno i izvršiti strategijsku promjenu tj. provesti strategiju. Bez obzira na koji je način napravljena strategija, u vidu formalnog ili detaljnog plana ili ne, treba je provesti u odgovarajuće taktičke akcijske planove, programe, projekte i budžete.

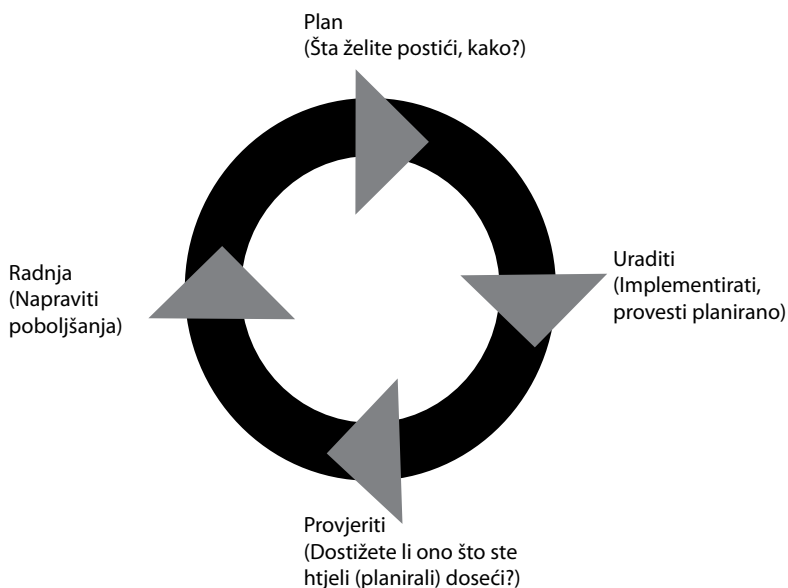
Operacionalizacija strategije u svakodnevni život klastera provodi se operativnim planovima, koji obuhvataju detalje potrebne da se strategija, odnosno strategijski planovi uključe u svakodnevno poslovanje. Kada se

uspostavi osnovna strategija, klaster će svakodnevno raditi na taktičnoj osnovi (operativno planiranje) kako bi ispunio svoje težnje. U kratkom periodu trebaće izmijeniti dosadašnju radnu praksu i politiku.

U provođenju strategije treba voditi računa o sljedećim elementima:

- ◇ **Struktura** klastera predstavlja rezultat organizovanja-fleksibilnost i prilagodljivost na promjene.
- ◇ **Strategija** prethodi strukturi - u praksi formulisanje strategije predstavlja manji problem od njene implementacije, tj. provođenja u životnu stvarnost.
- ◇ **Sistemi** – obuhvataju sve procedure, formalne i neformalne, koje omogućuju organizaciji da funkcioniše svakodnevno i dugoročno (sistemi obuke, računovodstveni sistemi, budžetski sistemi).
- ◇ **Stil - način** ukupnog ponašanja i akcija koje preduzimaju "Top" menadžeri. Kadrovi-osoblje je jedini resurs koji nije limitiran-moguće je beskrajno razvijati ljudske resurse
- ◇ **Vještine** se odnose na ona znanja i sposobnosti koja doprinose da organizacije neke aktivnosti obavljaju najbolje po osnovu kojih stiču konkurentske prednosti (tržišna snaga, inovacija-kvalitet, proizvodne sposobnosti, projektno upravljanje...)
- ◇ **Zajedničke vrijednosti**-integrisani ciljevi predstavljaju koncept vrijednosti i aspiracija koje ujedinjuju organizaciju nekim zajedničkim ciljem.

Veoma važan dio provođenja strategije je njena kontrola i ocjena. To je najlakše uraditi koristeći jednostavan Ciklus poboljšanja (tzv. Deming točak). Ovaj ciklus obuhvata planiranje, provođenje plana, provjeru da li je postignuto ono što je planirano, napraviti izmjene (poboljšanja) plana i ponovo ući u ciklus (kao na sljedećoj slici).



Provođenje strategije klastera podrazumijeva provođenje definisanih zajedničkih akcija unapređenja konkurentnosti, npr.:

- ◇ 'Umrežavanje' ljudi
- ◇ 'Umrežavanje' firmi
- ◇ Stalna komunikacija i informisanje
- ◇ Promocija i širenje postojećih firmi (članova klastera)
- ◇ Organizovanje treninga i tehničke pomoći (konsalting)
- ◇ Zajedničko nastupanje na tržištu
- ◇ Organizacija marketinških kampanja
- ◇ Uspostavljanje brenda proizvoda klastera
- ◇ Privlačenje stranih investicija
- ◇ Lobiranje (npr. za infrastrukturu ili subvencije)
- ◇ Koordinacija nabavke, proizvodnje i prodaje
- ◇ Uspostava tehničkih standarda
- ◇ Smanjenje konkurencije među članovima klastera

Važne orijentacione tačke Faze IV:

- ◇ Provesti usaglašenu strategiju klastera kroz provođenje akcionih planova, programa i/ili projekata.
- ◇ Ustanoviti sistem kontrole i ocjene provođenja strategije.
- ◇ Vršiti stalnu kontrolu i praćenje provođenja strategije.
- ◇ Vršiti potrebna poboljšanja i izmjene strategije u skladu sa promjenama u poslovnom okruženju.

11. Faza V - Održivost i inovacije

Kao i svaka druga poslovna aktivnost i klustersko organizovanje će prolaziti kroz određene faze životnog ciklusa. U tom smislu, kao poslednja faza, a istovremeno i početna faza novog ciklusa se može smatrati faza postizanja održivosti i kreiranja inovacija kako bi se na što bolji način odgovorilo prijetnjama koje dolaze iz različitih razloga.

Cilj ove faze je osiguranje finansijske i operativne održivosti klastera, uvođenje inovacija u proizvodnju, pružanje usluga i poslovanje, jačanje informacionih sistema i novo programiranje sa novim strateškim prioritetima.

U ovoj fazi je akcenat na:

- ◇ Aktivnostima za stimulaciju inovacija i preduzetništva
- ◇ Aktivnostima u marketingu, izradi i jačanju brenda
- ◇ Aktivnostima novih investiranja
- ◇ Podrsci poslovnim inkubatorima baziranim na klasteru
- ◇ Tehnološkom umrežavanju.

Prethodnih pet faza razvoja klastera se ne mogu i ne trebaju shvatiti kao striktno odvojene i definisane. U poslednjoj fazi razvoja klastera, dolazi do brojnih izazova na koje treba odgovarati na adekvatan način i stoga mnoge operacije koje su predstavljene u ranijim fazama treba ponoviti. Cilj je da se obezbijedi održivost i napredak, a to je moguće samo kontinuiranim procesom istraživanja, analize i praćenja okruženja, konkurencije i iznalaženjem novih, inovativnih mogućnosti za rad i razvoj klastera.

Važne orijentacione tačke Faze V:

- ◇ Stimulisati inovacije u proizvodnji, pružanju usluga, menadžmentu itd.
- ◇ Zajedničko poslovno planiranje i promocija.
- ◇ Saradnja sa inovacionim centrima, naučno-tehnološkim parkovima itd.

- ◇ Jačanje infomacionih sistema i upotreba informaciono-komunikacijskih tehnologija.
- ◇ Praćenje trendova.

12. Proces i inicijative za formiranje klastera – pregled ciljeva iz savremene prakse

Sam proces razvoja klusterske inicijative je dugoročan društveno-ekonomski proces. Ovaj proces može da traje duži vremenski period, godinama, čak i decenijama. Krajnji rezultat ovih inicijativa je, najčešće, geografska koncentracija zasnovana na istovremenoj širokoj poslovnoj saradnji i međusobnoj konkurenciji. Ova dva paralelna procesa daju sinergetski efekat.

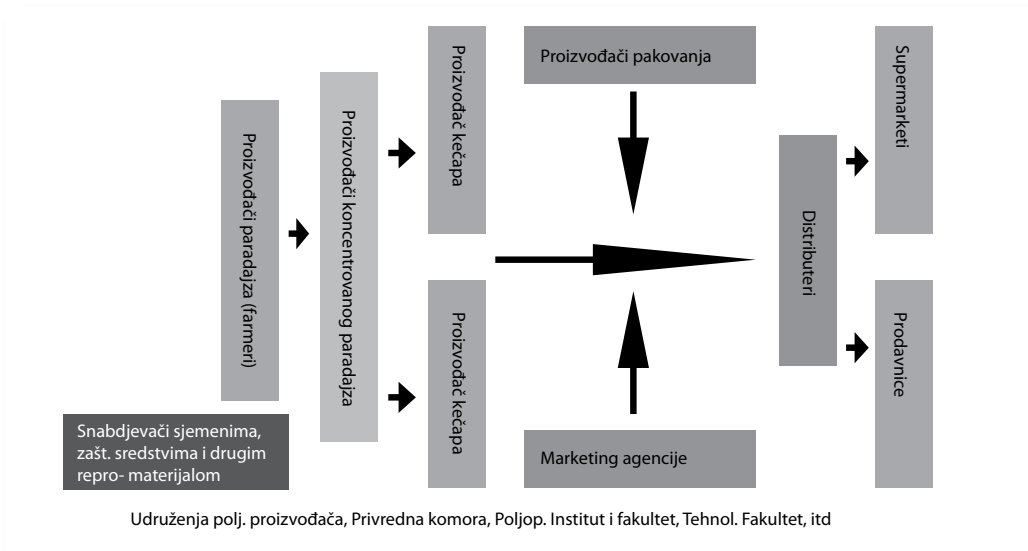
U 2003. godini, pregled Competitiveness Institute indentifikovao je 500 klusterskih inicijativa, od kojih je najviše u Evropi, zatim Sjevernoj Americi i Australiji. Od toga, 32% su inicirale lokalne i centralne vlade, 27% industrija i 35% zajedno. Inicijative su uglavnom finansirane od strane vlada (54%), manje od industrije (18%) i podjednako od obe strane (25%). Gotovo sve (89%) su imale ključnog lidera koji je uglavnom bio iz nekog sektora industrije.

Prema istom istraživanju iz 2003. godine, najčešći zajednički ciljevi zbog kojih su klasteri osnovani su podijeljeni u 6 grupa (vidi prilog 2):

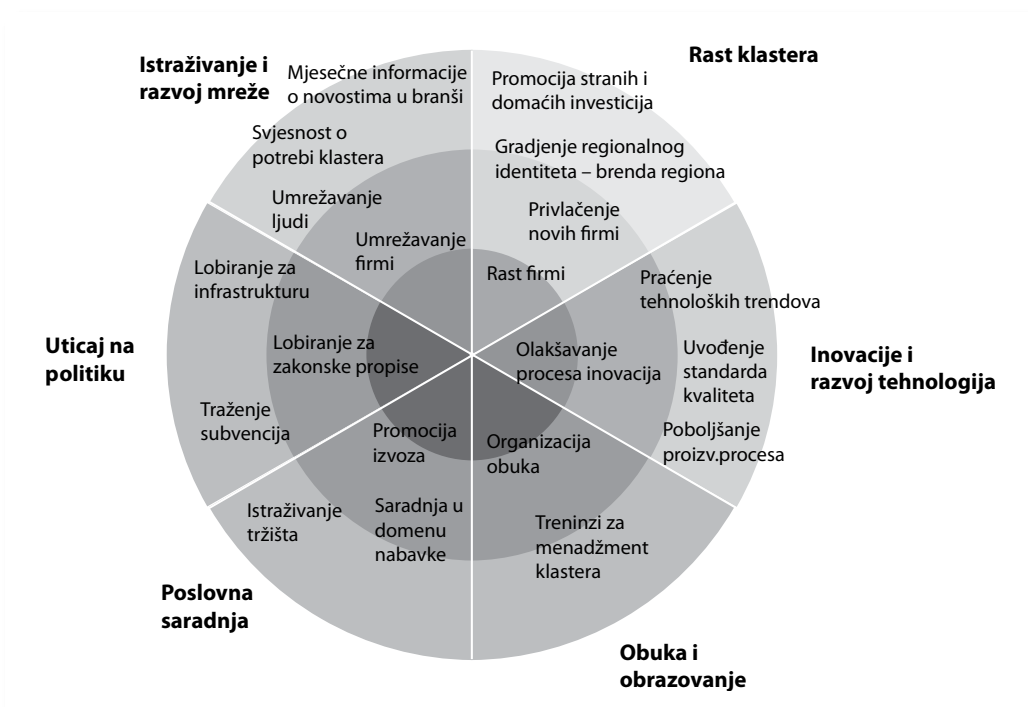
1. **Istraživanje i razvoj mreže** - stvaranje mreže unutar klastera i među klasterima (izrada baze podataka preduzeća, redovni obilasci, adresar dobavljača i pružalaca usluga, internet stranica, mjesečne informacije o novostima u branši i okruženju, periodični časopis, itd).
2. **Obuka i obrazovanje**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

13. Prilozi

Prilog 1. Jednostavan primjer klastera



Prilog 2. Šest ciljeva formiranja klastera



Literatura

1. Orjan Solvell, Goran Lindqvist, Christian Ketels: The Cluster initiative Greenbook, Stockholm, 2003
2. Michael Porter: Competitive Advantage of Nations. New York: Free Press. 1998.
3. Klaster organske poljoprivredne proizvodnje, Banja Luka, 2005.
4. Jörg Meyer-Stamer: Clustering and the Creation of an Innovation, Duisburg, 2002.
5. Stuart A. Rosenfeld: Creating Smart Systems - A guide to cluster strategies in less favored regions European Union-Regional Innovation Strategies Carrboro, North Carolina, USA, 2002.
6. A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development, Washington, USA, 2002
7. Michael Porter: Building competitive advantage, 2002.
8. Trening: Strateško planiranje i menadžment, LIR, 2006





Ova publikacija je urađena uz pomoć NATO/PfP Trust Fund programam (NTF) kojeg implementira Međunarodna organizacija za migracije (IOM). Sadržaj publikacije je isključiva odgovornost autora i ni u kom slučaju ne predstavlja zvanično stanovište NATO/PfP Trust Fund programa (NTF) i IOM-a. IOM Bosna i Hercegovina, 2009. Izdavač se pridržavao svih prava- Niti jedan dio ove publikacije ne može se reproducirati, pothranjivati u datotekama ili repositi na bilo koji način i bilo kojim sredstvom, elektronski, mehanički, putem kotokopije, snimanja, ili na drugi način, bez prezhodne saglasnosti izdavača.