

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 01.04.2013.

Rad odobren: 22.04.2013.

UDK: 334.713:334.758(497.6)

COBISS.BH-ID 3837208

DOI: 10.7251/POS1310245S

Pregledni rad

Stojanović Trivanović, dr Mirjana<sup>1</sup>

Travar, dr Mihajlo<sup>2</sup>

## ORGANIZACIJA I RAZVOJ KLASTERA U BOSNI I HERCEGOVINI

**Rezime:** *Mrežno poslovno povezivanje je strategijska potreba, novi model preduzetničkog ponašanja i globalni megatrend na početku 21. vijeka, koji počiva na traženju ključne konkurentne prednosti preduzeća i efikasnosti organizacione mreže. Klasteri i organizovanje klastera u svijetu imaju dugu tradiciju. U privredi Bosne i Hercegovine u posljednjih desetak godina bilježimo pojavu organizovanja klastera. Različiti su uzroci nastanka i razni su modeli organizovanja ove forme udruživanja proizvođača, dobavljača i kupaca u proizvodnom i uslužnom lancu. Savremeni klasteri, u svom radu, trebaju stalnu podršku naučne, istraživačke, izvršne, pa čak i zakonodavne zajednice. Uspješnost, rast i opstanak klastera zavise od modela organizovanja klastera u datom ekonomskom i političkom okruženju. U Bosni i Hercegovini, pokazao se kao uspješan model organizovanja klastera sa čvrstom korporativnom formom, gdje je ideja o osnivanju potekla od samih proizvođača koji su obezbijedili podršku izvršne vlasti i imali stručnu pomoć prilikom formiranja i razvoja, od strane uspješne konsultantske kuće. Zahvaljujući uspješnom klasterizovanju, proizvođači, članice klastera povećali su svoju prodaju, uz istovremeno poboljšanje ekonomičnosti, produktivnost i rentabilnost poslovanja.*

**Ključne riječi:** *klaster, model klastera, pravni oblik klastera, sinergetski efekti klasterizacije, konkurentnost.*

**JEL klasifikacija:** L22

<sup>1</sup> Direktor Sektora korporativnog bankarstva, Hypo Alpe Adria Bank, mass@blic.net

<sup>2</sup> Docent, Univerzitet za poslovne studije, Banja Luka.

**UVOD**

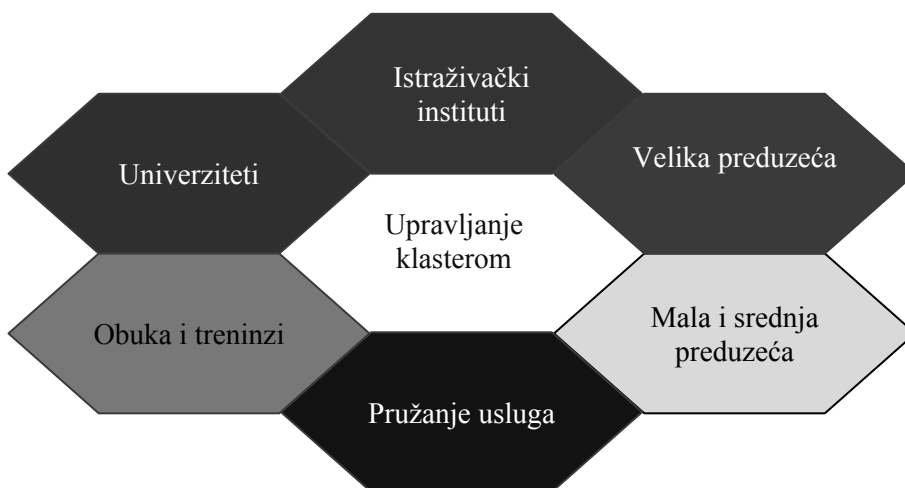
Proces globalizacije u savremenom obliku dovodi do akceleracije ekonomskih procesa integracija i regionalizacija tržišta, što za posljedicu ima formiranje novih oblika privrednog restrukturisanja i oblikovanja. Mnogi autori smatraju da je nagli razvoj i komercijalizovanje mrežnih poslovnih struktura omogućeno elektronskom trgovinom i razvojem informacionih i komunikacionih tehnologija, koje predstavljaju podlogu mrežne logistike, poslovne standardizacije (kvaliteta, znanja, ponašanja, načina konkurisanja i sl.) i institucionalizacije savremenog biznisa. Formiranje privrednih blokova – klastera – sastavljenih od firmi i organizacija koje ujedinjuju ljudski kapital i druge resurse (tehnološke, naučne, inovacione, organizacione, upravljačke i dr.) ima za cilj stvaranje, održavanje i povećavanje sopstvene konkurentne sposobnosti. Naučna i stručna literatura koja se bavi istraživanjem formiranja i razvoja klastera i klasterizacijom privrede zemalja i regiona veoma je obimna. Postoje brojni zaključci i ocjene kao što su, na primjer, da klasteri dovode do povećanja zajedničkog poslovnog učinka koji je, u određenoj mjeri, veći od zbira pojedinačnih učinaka svakog preduzeća, a što predstavlja sinergijski efekat (Guenter and Lucas 2008), kao i da su, u savremenim ekonomskim uslovima, koji su karakteristični po procesu globalizacije, klasteri jedan od najefikasnijih odgovora na sve agresivnije nastupe transnacionalnih korporacija. (Porter 2008, 214). To otuda što, za razliku od transnacionanih korporacija, mala i srednja preduzeća, pojedinačno, nemaju adekvatne naučno-istraživačke, razvojne, marketinške i druge kapacitete da bi se mogli takmičiti sa njima, pa je sve više zastupljen trend specijalizacije za određene proizvode ili grupu proizvoda. Klasteri najviše dolaze do izražaja u razvijenim privredama, gdje su njihova dubina i širina veće. U privredama u razvoju veći dio industrije je lokalnog karaktera. Izvozne grane obično intenzivno koriste resurse i radnu snagu. Klasteri u privredama u razvoju su plitki i oslonjeni na uvozne komponente, usluge i tehnologiju. Preduzeća na takvim mjestima obično moraju da se vertikalno integrišu da bi sebi obezbijedile ne samo komponente, već i neophodnu električnu energiju, kao i da grade fizičku infrastrukturu – uključujući škole i druge usluge – i da njome upravljaju. Relativno konkurentne kompanije u nerazvijenim privredama obično funkcionišu više kao ostrva nego kao učesnici klastera.

## 1. POJAM KLASTERA

Proces „klasterizacije“ u globalnim razmjerama ne bi bio moguć bez prethodne ekonomske globalizacije, koja je pozitivno uticala na fuziju tržišta određenih roba i usluga, opadanje značaja geografskih udaljenosti, internacionalizaciju i denacionalizaciju proizvodnje, infrastrukturno povezivanje kapitala, robe, usluga, radne snage i informacija na velikim udaljenostima, tehničko-tehnološku standardizaciju proizvodnje i homogenizaciju u oblasti zakonske, institucionalne i privredno-sistemske infrastrukture (Drašković 2006, 170). Preko raznih oblika, načina i metoda savremenog finansiranja, a prvenstveno direktnih stranih investicija, velika preduzeća vrše klasterizaciju i razmještaj svojih diversifikovanih proizvodnih sistema i ostalih poslovnih funkcija po inostranstvu. Preko mrežnih sistema intrafirmiskog poslovanja, maksimalno se koriste razne pogodnosti (resursne, geografske, poreske i druge) koje pruža domicilna zemlja, a koje se pretvaraju u ekstraprofite, jačanje sopstvenih konkurentskih prednosti i kompetentnosti. Praksa je pokazala da je to najbolji put za stvaranje globalno konkurentnog proizvoda (Isto, 171). Transnacionalizacija privredne aktivnosti je, pored finansijske globalizacije, najznačajnija komponenta razvoja klasterizacije. Prvi klasteri nisu bili formirani, već su nastali iz potrebe, a analizom privredne prakse su praktično otkriveni u regionima sa više uspješnih preduzeća iz jedne privredne grane, ili iz lanca vrijednosti, uz saradnju sa odgovarajućom podrškom, kao što su usluge tehničke kancelarije, advokata, privrednih savjetnika, konsultanata, istraživačko-razvojnih centara, instituta, fakulteta i drugih društvenih subjekata. Devedesetih godina prošlog vijeka, klasteri su prepoznati kao veoma značajni u stimulanju produktivnosti i inovativnosti postojećih, kao i u uspostavljanju novih preduzeća. Razvoj klastera posebno dobija na značaju nakon objavljivanja knjige profesora Majkla Portera pod naslovom *Konkurentska prednost nacija*. Konkurentska prednost sektora ili države proizlazi iz kombinacije rezultata pojedinačnih preduzeća i predstavlja direktni odgovor na globalizaciju, pri čemu znanje ima ključnu ulogu. Primjeri iz svjetske privrede ukazuju na veoma raznoliku formu i oblik organizovanja klastera. Poznate su slobodne forme, bez formalnih tijela i organa klastera, sa ravnopravnim članovima, udruženim

u neformalnu asocijaciju. Osim takvih klastera, pokazale su se korisnim i uspješnim organizacije sa veoma formalizovanim oblikom i tijelima i sa striktno određenim ulogama i zadacima svih tijela. Ove raznolikosti u načinu organizovanja klastera su posljedica privrednih, ekonomskih, političkih i socijalnih stanja i okruženja u zemlji u kojoj nastaje. Nema unikatno propisane, optimalne organizacije klastera (slika 1).

Slika 1: Optimalna organizacija klastera



U praksi i literaturi najčešće se pominju sljedeće vrste, tipovi i modeli klastera:

Podjela 1. (Porter 2008, 215):

- geografski klasteri, čiji članovi posluju na istom geografskom području,
- sektorski klasteri, čiji članovi posluju u okviru istog sektora,
- horizontalni klasteri, čiji su članovi međusobno povezani i dijele iste resurse,
- vertikalni klasteri – klasteri dobavljačkog lanca.

Podjela 2, zasnovana na znanju (Meyer-Stamer 2009):

- tehno klasteri – orijentisani na visoku tehnologiju, ekonomiju znanja, a u jezgru imaju univerzitete i istraživačke centre,

- klasteri bazirani na znanju – *know-how* klasteri, zasnovani na tradicionalnim aktivnostima sa ciljem održavanja prednosti u znanju koja je sticana godinama, a ponekada i vijekovima, i
- mješoviti klasteri – stvoreni na osnovu konkurentske prednosti geografskog područja gdje se mogu uvezivati proizvođači i prerađivači.

Podjela 3. (Vlada Republike Srpske 2009):

- nacionalni klasteri, koje čine grupe preduzeća i organizacija, koje zajedno sa vladom rješavaju pitanja razvoja klastera na nacionalnom nivou. Ova pitanja se uglavnom odnose na metode, infrastrukturu i stepen razvoja, te na strateško usmjeravanje i podsticanje razvoja oblasti koja je od velike važnosti za državu;
- regionalni klasteri su klasičan primjer klastera koji se baziraju na pretpostavci da će industrija ubrzano napredovati u specijalizovanoj i dobro povezanoj sredini. Cilj je razvoj sredine koja podržava pripadnike klastera i jača veze između preduzeća koja pripadaju klasteru i njihovih dobavljača i srodnih organizacija koje ih podržavaju. Regionalni klasteri nisu zasnovani na principu članstva. Njih čine dioničari koji su vlasnici preduzeća, obrazovnih i naučnih institucija;
- komercijalni klasteri, koje čine preduzeća koja saraduju na mnogobrojnim poljima. Ovi klasteri su zasnovani na članstvu i precizno definisanim projektima ili poslovima na kojima zajednički rade kako bi realizovali postavljene ciljeve.

Podjela 4. (Enright 2000, 114):

- model *od vrha prema dnu (top down)* razvijen je u zemljama u tranziciji. Po pravilu, ovaj model se razvija kada mogućnost za formiranje klastera postoji, ali nije prepoznata od strane poslovnog sektora, te je neophodno da država podstiče inicijativu njegovog stvaranja u smjeru od vrha ka dnu. Pri tome, u inicijativu stvaranja klastera neophodno je uključiti odgovarajuće i srodne institucije, kao što su institucije za trening, istraživanje, razvoj i sl. Nakon pokretanja procesa formiranja klastera, država može da ostane kao moderator procesa sa određenim podsticajima za njegov razvoj, i
- model *od dna ka vrhu (bottom up)* razvoja klastera odnosi se na iniciranje njegovog razvoja od strane samog poslovnog sektora. U

ovom slučaju država prihvata inicijativu i stvara uslove za razvoj klastera. Ovaj model zastupljen je u Zapadnoj Evropi, gdje su MSP, saradujući i konkurišući jedna sa drugima, stvorila zdravu ekonomsku strukturu čiji je konačni rezultat stvaranje klastera.

Podjela 5. polazi od različitih nivoa nastanka klastera (Isto, 125–138):

- *latentni* klasteri imaju kritičnu masu firmi povezanih industrija, koja je dovoljna da se „požanju“ koristi od klasterizacije, ali nisu razvili nivo interakcije i protok informacija neophodan da bi zaista imali koristi od kooperacije. Ovo može nastati zbog manjka znanja ostalih lokalnih firmi, manjka interakcije između firmi i individua, manjka vizije njihove budućnosti ili manjka potrebnog nivoa povjerenja za firme da nađu ili iskoriste zajedničke interese. U svakom slučaju, takva grupa firmi ne vidi sebe kao klaster i, kao rezultat toga, ne razmišljaju o istraživanju potencijalnih koristi od bližih odnosa sa drugim lokalnim firmama;
- *potencijalni klasteri* su takvi poslovni sistemi koji imaju neke elemente neohodne za razvoj uspješnog klastera, ali ovi elementi moraju biti produbljeni i prošireni, kako bi članovi imali koristi od aglomeracije. Često postoje znatne praznine u inputima, uslugama ili protoku informacija da bi se podržao razvoj klastera. Kao i latentnim, i potencijalnim nedostaje interakcija i samosvjesnost pravog klastera;
- klasteri nastali pod uticajem *politike* su udruživanja firmi koje su vlade izabrale da podržavaju, ali kod kojih nedostaje kritična masa članova ili pogodnih uslova za organski razvoj. Mnogi od ovih elektronskih ili biotehnoških *klastera*, formiranih kroz vladine programe, predstavljaju primjere ovakvih tipova. Ovakvi klasteri su bazirani na političkim osnovama, a ne na detaljnim analitičkim procesima. Oni se oslanjaju na pretpostavku da politika može kreirati klaster na relativno nepovoljnoj osnovi; i
- *klaster želja* je osnovan na bazi politike, a nedostaje mu ne samo kritična masa, nego bilo kakav poseban izvor prednosti koji bi mogao promovisati organski razvoj. Klasteri su, uglavnom, nastajali na bazi prostornih pretpostavki, tj. zajedničkog ili bliskog bitisanja proizvođača. Kako su evoluirali u toku devedesetih godina prošlog vijeka, primjećuju se promjene u značaju prostornog opredeljenja klastera. Dok u zemljama u razvoju bivaju promovisani, uglavnom, sa značajem i dalje iz ugla prostorne povezanosti, klaster inicijativa u

Evropi uveliko napušta ovakav pogled i posmatra povezana preduzeća u povezanim industrijama u širem regionu u većim područjima, kao što su veći regioni ili provincije.

## 2. ZNAČAJ KLASTERA ZA SEKTOR MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA

Prije nego što se dodatno ukaže na značaj klastera u razvoju malog i srednjeg biznisa, potrebno je ukratko se osvrnuti samo na neke parametre u vezi sa poslovanjem malih i srednjih preduzeća u Evropskoj uniji. Privreda Evropske unije (nefinansijsko poslovanje) broji preko 20 miliona preduzeća, od kojih više od 99% čine mala i srednja preduzeća, odnosno firme koje imaju manje od 250 zaposlenih lica (European Commission 2009). U okviru sektora malih i srednjih preduzeća, ogromna većina (92%) su mikropreduzeća, tj. firme sa manje od 10 zaposlenih lica. Dakle, tipičan predstavnik privrednih subjekata Evropske unije jeste *mikrofirma* – mikropreduzeće (tabela 1).

Tabela 1: Broj preduzeća prema veličini, u EU, u periodu 2002–2007.

Firme	Broj preduzeća u 2002. godini	Promjena u periodu 2002–2007.	Broj preduzeća u 2007. godini
MSP	18.348.000	2.061.000	20.409.000
Velika preduzeća	41.000	2.000	43.000
Ukupno	18.389.000	2.063.000	20.452.000

*Izvor: European Commission. 2009. First Section of the Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises for 2008. Brussels.*  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2008/annual-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2008/annual-report_en.pdf)

Između 2002. i 2007. godine, broj malih i srednjih preduzeća je povećan za preko dva miliona, a broj velikih firmi za samo 2.000. Nove države članice EU pokazuju veću stopu otvaranja i zatvaranja preduzeća u odnosu na stare države članice. Većina novih preduzeća se stvara u sektoru usluga i mikropreduzeća. Oko dvije trećine ukupne zaposlenosti u privatnom sektoru nalazi se u malim i srednjim preduzećima. Mikropreduzeća, koja u prosjeku imaju dva zaposlena lica, zapošljavaju 30% od ukupne privatne radne snage (tabela 2).

Tabela 2: Broj preduzeća i broj zaposlenih po preduzeću u EU za 2007. godinu

Pokazatelj	Mikro	Mala	Srednja	MSP	Velika	Ukupno
Broj preduzeća	18.787.000	1.402.000	220.000	20.409.000	43.000	20.452.000
U %	92	7	1	100	0	100
Broj zaposlenih po preduzeću	2	19	100	4	1.003	6

*Izvor: European Commission. 2009. First Section of the Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises for 2008. Brussels.*  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2008/annual-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2008/annual-report_en.pdf)

Doprinos malih i srednjih preduzeća povećanju zaposlenosti u periodu između 2002. i 2007. godine (84%) bio je mnogo veći nego što se moglo očekivati u odnosu na njihov udio u ukupnom broju zaposlenih (67%). Mala i srednja preduzeća imaju nižu produktivnost rada nego velika preduzeća. Dakle, mala i srednja preduzeća imaju znatno niži udio na dodatu vrijednost (58%) u poređenju sa udjelom u zapošljavanju (67%). Produktivnost rada je najniža u mikropreduzećima. Takođe, mala i srednja preduzeća (a mikropreduzeća posebno) pokazuju nižu pro-



fitabilnost i imaju manje nadoknade (plate) zaposlenih od velikih preduzeća. Sumarno, može se reći da postoje dovoljni razlozi da se doprinos malih i srednjih preduzeća, u sklopu Lisabonskih ciljeva, ocijeni kao veoma pozitivan (Isto). Iz značaja i uloge MSP proizlazi i značaj razvijanja malog i srednjeg biznisa, odnosno u okviru njega razvoja i izgradnje klastera. Prema tome, cilj formiranja klastera i implementacije novih tehnologija, kao jedne od mogućnosti ukupno efikasnijeg poslovanja MSP, jeste poboljšanje konkurentnosti i inovativnosti istih.

### 3. FORMIRANJE KLASTERA U BIH

Iskustva klasterizacije u bosanskohercegovačkim ekonomskim, političkim i društvenim uslovima ukazuju na dodatne aspekte vezane za model organizovanja klastera u BiH. Evidentno je da je potrebna čvrsta forma klastera, tj. udruženja proizvođača koje ima svoja formalna tijela i oblik upravljanja kao u svakom korporativnom modelu. Neformalne organizacije i nedostatak stalnog koordinacionog tijela ili sekretarijata dovodi neminovno do pada aktivnosti u klasteru, a često i do potpunog nestanka udruženja. Potvrda za ovo nalazi se u činjenici da je sa neuspjehom i nestankom klastera udruženja došlo prilikom pokušaja da se potpuno neformalno uspostave udruženja proizvođača. Prihvatljiv model klastera je onaj koji nastane udruživanjem na inicijativu članova, pri čemu je istovremeno neophodna podrška lokalne zajednice. Da bi osnivanje i organizacija bili uspješni, pored preduzetničkog duha članova klastera, najčešće proizvođača, mora se pojaviti i organizacija za saradnju/ *facilitaciju*. Uloga konsultantske kuće, razvojne agencije pri lokalnoj vlasti, privredne komore i drugih organizacija naročito je važna u početnoj fazi uspostavljanja klastera. Pokazalo se da je, za postojeće prilike u Bosni i Hercegovini, primjer uspješnog organizovanja model klastera Drvo-PD u Prijedoru. Tu su postojali neophodni uslovi za uspjeh: neizostavna podrška lokalne vlasti, podrška konsultantske kuće profesionalno spremne za osnivanje klastera i koncentracija većeg broja preduzetnika sa vizijom i razumijevanjem značaja udruživanja. Ulogu inicijatora i facilitatora u slučaju izostanka spoljne organizacije, najčešće mora preuzeti neki od najpreduzetnijih članova klastera. Međutim, to je

stručan i vremenski zahtjevan posao. Preduzetnicima, uz sve redovne poslove u svojim preduzećima, ne ostaje dovoljno vremena da se posvete osnivanju klastera, ma koliko bila jasna predstava o potrebi i koristima od takvog udruživanja. Zbog toga je efikasnije i profesionalnije rješenje ako od samog osnivanja postoji uključena institucija, koja nepristrasno i predano radi na pripremi i organizovanju klastera. Ovim se izbjegava i utisak da preduzetnik, član budućeg klastera, krije neke svoje lične interese iza nastojanja da osnuje udruženje. Poslije uspostavljanja klastera i osnivanja skupštine, usvajanja statuta i raspodjele poslova i aktivnosti, kao i saznanja prava i obaveza svih članova, aktivnosti udruženja moraju biti koordinirane od strane nekog sekretarijata ili zajedničke službe. Mnogobrojne aktivnosti koje se godišnjim planom projektuju, treba da budu operativno sprovedene, a rezultati na kraju godine vidljivi i mjerljivi. Finansiranje klastera, njegovih aktivnosti (zajednički marketing nastupi, posjete sajmovima, izdavanje brošura, izrada web stranica, uvođenje standarda proizvodnje, obrazovanje, lobiranja itd.) i operativnih troškova, mora biti pravilno projektovano i planirano. Najbolja je kombinacija izvora finansiranja iz članarina i drugih izvora (podsticajna sredstva vlade, donatorska finansijska i tehnička podrška i sl.).

Model sa skupštinom, upravnim odborom i izvršnim direktorom, sa pratećim službama, izgleda kao optimalna struktura za održiv i dinamičan klaster u bosanskohercegovačkim prilikama. Neformalne ili meke forme udruživanja teško da mogu biti efikasne i održive, pa se takav model ne preporučuje. Uostalom, gotovo svi primjeri uspješnih i dinamičnih klastera u inostranstvu, koji rastu i opstaju, imaju čvrstu formu i jasno formirana tijela, sa precizno dodijeljenim ulogama i obavezama koje treba da ispune. Nadgledanje i evaluacija rada sekretarijata i izvršnog direktora u klasteru pod stalnim je nadzorom, pa efekti lako i brzo bivaju uočeni. Primjeri iz svjetske privrede, posebno u oblasti drvoprerađivačkog sektora, pokazuju, pored diverzifikovane forme, različite pokretače, odnosno osnivače i učesnike u pojedinim klasterima. Tako, postoje primjeri gdje je inicijativu za organizovanje klastera dala regionalna vlada, lokalna vlast, ili grupa preduzetnika, pri čemu je gotovo uvijek inicijator udruživanja uticao na formu, strukturu i način organizovanja, kao i na izbor i uključivanje članova. Na osnovu iznesenog, prijedlog modela organizovanja klastera u BiH bile bi najpovoljnije

varijante – horizontalna i vertikalna organizacija. Ovaj prijedlog modela organizovanja mora se posmatrati uslovno, jer se horizontalna i vertikalna organizacija, odnosno model klastera, odnose, prije svega, na način povezivanja proizvođača kao članova, dok se ostali članovi klastera (dobavljači, vladina tijela, obrazovne i istraživačke institucije, strukovna udruženja, distributeri gotovih proizvoda, predstavništva u inostranstvu, marketinške agencije, finansijske institucije i sl.) mogu, pored osnovnog modela, naći i u nekom drugom organizacionom obliku povezivanja.

#### 4. STATISTIČKA ANALIZA ANKETIRANIH ČLANOVA KLASTERA U BIH

U odnosu na ukupan broj poslatih anketa (127), trideset pet preduzeća je odgovorilo na sva pitanja (preduzeća prema veličini i značaju predstavljaju gotovo jednu petinu ukupne vrijednosti izvoza drvoprerađivača iz Bosne i Hercegovine). Za potrebe ove analize, sva intervjuisana preduzeća su, prema veličini ukupnog godišnjeg prometa, podijeljena u sljedeće grupe (tabela 3):

Tabela 3: Podjela anketiranih preduzeća prema veličini godišnjeg prometa

	Godišnji promet u milionima KM	Broj preduzeća	Komentar
Mala preduzeća	Manje od 1 milion	21	Najmanje preduzeće 103.000 KM
Srednja preduzeća	1–10 miliona	10	Prosječan promet 2,8 miliona KM
Velika preduzeća	Više od 10 miliona	4	Najveće 32 miliona KM

Od ukupnog broja pristiglih odgovora (35), 31 odgovor je stigao od kategorije malih i srednjih preduzeća, odnosno od preduzeća čija veličina godišnjeg prometa dostiže vrijednost do 10 miliona konvertibilnih

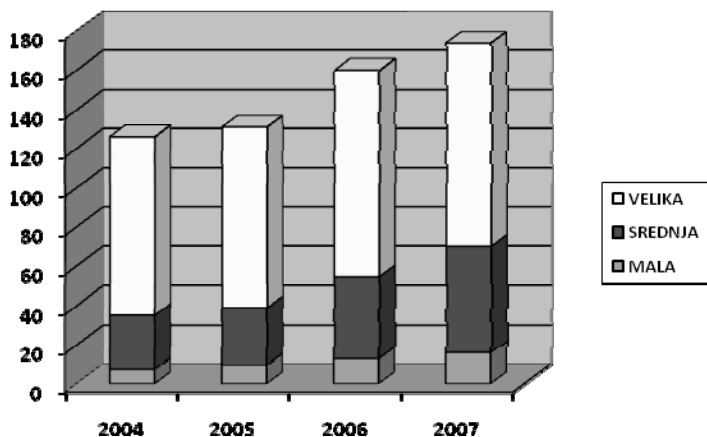
maraka. Takvih je preduzeća najviše u privredi Bosne i Hercegovine. Drugi razlog za takav odziv jeste taj što klasterizacija i udruživanje u klustere pruža najveće šanse uglavnom malim i srednjim preduzećima.

Posmatrajući podatke u tabeli 4, uočava se da je prodaja drvoprerađivača članova klastera rasla značajno u posmatranim godinama. Porast prodaje je i inače prirodna pojava godina poslijeratnog i tranzicionog oporavka i stabilizacije preduzeća. Nemoguće je kvantitativno izmjeriti i odvojiti uticaj klasterizacije na ovaj rast od uticaja ostalih faktora (završetak rata, trajanje tranzicionog perioda, stanje ekonomije, makroekonomska i druga kretanja u zemlji i okruženju...), ali se može konstatovati da je uticaj klasterizacije značajan i da je ovaj rast najvećim dijelom rezultat pozitivnih efekata klastera.

Tabela 4: Prodaja po veličini preduzeća

Miliona KM	2004.	2005.	2006.	2007.
Mala preduzeća	7,5			16,3
Srednja preduzeća	27,8	9,7	13,0	53,8
Velika preduzeća	90,7			103,3
<b>Ukupna prodaja</b>	<b>126,0</b>	29,5	41,5	<b>173,3</b>
<u>Postotak rasta</u>		91,8	105,7	
Mala preduzeća		<b>131,0</b>	<b>160,2</b>	25,0%
Srednja preduzeća				29,5%
Velika preduzeća				-2,3%
<b>Ukupna prodaja</b>			34,3%	<b>8,2%</b>
<u>Analitički gledano</u>		28,9%	40,7%	
Prodaja ukupno MSP	35,3	6,4%	<b>22,3%</b>	<b>28,4%</b>
<b>Rast prodaje MSP u %</b>				40,4%
MSP/ ukupna prodaja u %	28,0%	1,2%	54,6	
		<b>4,0%</b>	<b>39,1%</b>	
		39,2	34,0%	
		<b>11,2%</b>		
		29,9%		

Slika 2: Prodaja po godinama i veličini preduzeća



Slika 2. pokazuje da je ukupna prodaja članova klastera rasla konstantno u posmatranom periodu, sa izuzetkom pada ukupne prodaje u velikim preduzećima u 2007. godini. U toj godini, iako prodaja u velikim preduzećima bilježi pad, rast ukupne prodaje u drvoprerađivačkom sektoru bilježi rast. Takođe, procenat rasta prodaje u ovom sektoru je bio veći od procenta rasta u ostatku privrede. Mala i srednja preduzeća su glavni pokretači rasta unutar klastera. Njihova prodaja je udvostručena od 2004. godine do 2006. godine, a njihovo učešće u ukupnoj prodaji posmatranih drvoprerađivača je značajno poraslo, od 28% u 2004. godini na 40,4% u 2007. godini. Prosječna veličina godišnje prodaje u MSP je rasla od 1,3 miliona KM u 2004. godini, na 2,4 miliona KM u 2007. godini. Ovakav rast prodaje unutar posmatranih preduzeća je ohrabrujući pokazatelj i dobar znak da je orijentacija poslovanja dobra. Ukupan rast posmatranog uzorka je nešto usporen u 2007. godini, mada mala i srednja preduzeća nastavljaju rast prodaje i u ovoj godini.

## ZAKLJUČAK

Slijedeći logiku stalnih i gotovo eksponencijalnih promjena, tehnološke, organizacione, upravljačke i druge inovacije javljaju se kao neminovnost i uslov uspjeha na umreženim tržištima. Mrežno poslovno povezivanje je savremena strategijska potreba, novi model preduzetničkog ponašanja i globalni trend, koji se upravo zasniva na traženju ključne kompetentnosti preduzeća i efikasnosti organizaciono-procesne mreže, a sastoji se u stvaranju prilagodljive, sinergističke i konkurentne organizacione strukture (Drašković 2004, 126). U ovakvom obliku savremenog poslovnog povezivanja, klasterizacija ima sve veći značaj i ulogu, što se ogleda u stvaranju potrebe za novim, drugačijim, strategijama razvoja zasnovanom na udruživanju, prvenstveno malih i srednjih preduzeća, i zajedničkom djelovanju na tržištu. Savremeno društveno i ekonomsko okruženje nametnulo je potrebu za novim oblicima udruživanja i umrežavanja. Potreba za udruživanjem i postizanjem sinergetske efikasnosti od novih oblika umrežavanja je posebno naglašena u poslovanju malih i srednjih preduzeća, čiji su često oskudni finansijski i ljudski resursi najveća prepreka efektivnom zadovoljavanju potreba kupaca i konkurentnom nastupu na zahtjevnim tržištima. Ovo je bitno, jer velike multinacionalne kompanije igraju danas dominantnu i vodeću ulogu na gotovo svim tržištima u svijetu, i teško je osvajati određene tržišne niše u takvim uslovima. Pojava klastera i klasterizacija predstavljaju, djelimično, odgovor manjih i srednjih preduzeća na ovakve tržišne izazove jer, kroz više i manje formalizovane oblike udruživanja resursa i informacija/znanja, mogu da konkurišu velikim kompanijama, koje, zahvaljujući primjeni zakona ekonomije obima i bolje materijalne, finansijske, informacione, inovativne i kadrovske opremljenosti, određuju pravila poslovanja i djelovanja na tržištu. Privreda poput bosanskohercegovačke, koja je, pored malog broja subjekata i loše ponude domaćih dobavljača, imala uporedo tranzicioni proces i ratna i poratna zbivanja, koji su gotovo potpuno uništili prije rata izgrađene materijalne kapacitete i ljudske potencijale, zahtijeva ulaganje dodatnih napora da bi uhvatila korak sa naprednim i moćnim privredama, koje godinama posluju u blagonaklonom i mirnom okruženju. Posmatrajući elemente *Porterovog*

*dijamanta*, u okruženju Bosne i Hercegovine, očigledno je da ova mala privreda ima niz manjkavosti i prepreka da postane konkurentna, čak i srednje razvijenim privredama u svijetu. Klasterizacija nudi neke od rješenja i može predstavljati oblik koji malim i srednjim preduzećima u nerazvijenim privredama omogućuje efikasniji pristup informacijama, resursima i tržištima.

Ekonomski i politički uslovi u kojima posluju mala i srednja preduzeća u Bosni i Hercegovini nameću kao imperativ organizovanje u više ili manje formalizovane oblike udruživanja, sa ciljem postizanja sinergetskih efekata od zajedničkog korištenja, veoma oskudnih znanja, informacija i materijalnih resursa u poređenju sa resursima kojima raspolažu preduzeća u razvijenim privredama u svijetu.

## LITERATURA

1. Guenter, S., Lucas, von Z., 2008. *Klaster menadžment*, Priručnik. Beograd, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije i GTZ.
2. Porter, M. E., 2008. *O konkurenciji*. Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju u Beogradu. MST Gajic.
3. Drašković, M., 2006. „Klasterizacija kao komponenta globalne konkurencije”, *Montenegrin Journal Of Economics* No 4.
4. Meyer-Stamer J., Liedtke U. H., 2005. *How to Promote Clusters?*, Buenos Aires [www.Mesopartner.com](http://www.Mesopartner.com) ISSN 1613-298X (12.05.2009)
5. Enright J. M., 2000. „Regional Clusters and Multinational Enterprises: Independence, Dependence, or Interdependence?“, *International Studies of Management & Organization*, <http://www.business.hku.hk/faculty.staff/staff.details.asp?doc=mj.enright>
6. European Commission. 2009. *First Section of the Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises for 2008*. Brussels. [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2008/annual-report\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2008/annual-report_en.pdf)

Mirjana Stojanović Trivanović, PhD  
Mihajlo Travar, PhD

## **ORGANIZATION AND DEVELOPMENT CLUSTER IN BOSNIA AND HERZEGOVINA**

**Summary:** *Network connectivity is a strategic business need and is the new model of entrepreneurial behaviour and a global megatrend of the 21st century, which is based on the search for key competitive advantage and organizational efficiency of the network. 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 the establishment of clusters and there are multiple models of organization of producers, suppliers and buyers in production and service chains. Dynamic, modern clusters need continuous support from scientific, research, executive and even legislative government communities. The achievement, development and survival of clusters depend mostly on the model of organization in a given economic and political environment. It has been proven that clusters with a corporative firm form are the most successful ones in Bosnia and Herzegovina. For the producers to be the initiators of clusters, it is necessary that they receive support from local government and facilitation by capable and knowledgeable consulting companies in the establishment phase of the cluster. Thanks to successful clustering, producers, and other 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.*

**JEL classification:** *L22*