

Časopis „Poslovne studije“, 2014, 11-12:  
Rad primljen: 26.02.2014.  
Rad odobren: 04.04.2014.

UDK 005.575:334.72(497.6)  
DOI: 10.7251/POS1412383S  
Pregledni rad

Stojanović-Trivanović dr Mirjana<sup>1</sup>  
Travar dr Mihajlo<sup>2</sup>

## KLASTERIZACIJA U BIH

**Rezime:** *Klasterizacija predstavlja novi model preduzetničkog ponašanja koji počiva na traženju ključne konkurentske prednosti preduzeća i efikasnosti organizacione mreže. Klasterizacija, kao oblik poslovnog povezivanja ima veliki značaj i ulogu, a ogleda se u udruživanju, prvenstveno malih i srednjih preduzeća, prilikom zajedničkog delovanja na tržištu. U ovom radu izvršeno je istraživanje efikasnosti i načina organizovanja klastera u Bosni i Hercegovini i njihovog uticaja na položaj i razvoj malih i srednjih preduzeća kao i doprinosa klasterizacije u integrisanju malih i srednjih bosansko-hercegovačkih preduzeća na međunarodno tržište.*

**Ključne riječi:** *klaster, organizaciona struktura, konkurentska prednost.*

**JEL klasifikacija:** *L22*

---

<sup>1</sup> Docent doktor, Hypo Alpe Adria Bank, Banja Luka, Aleja Svetog Save 13, mass@blic.net

<sup>2</sup> Docent doktor, M:tel dr Mladena Stojanovića 36, mihajlo.travar@mtel.ba

## UVOD

Predratna privreda Bosne i Hercegovine, iako centralizovana i planski upravljana, imala je veliki broj izvoznika. Preduzeća su postizala izvoznu konkurentnost zahvaljujući niskoj cijeni i zadovoljavajućem nivou kvaliteta proizvoda. Pored toga, sistem agentskih i privrednih predstavništava, koji je bio organizovan i djelovao širom svijeta za sve proizvođače sa teritorije tadašnje države, predstavljao je valjan i uspješan distribucioni put do kupaca u inostranstvu. Politička pozicija i status nesvrstane zemlje, ostavljali su širok prostor za nastup na inostrana tržišta. Veliki broj zemalja u svijetu bio je spreman da prima robe mnoge vrste iz bivših jugoslovenskih republika bez barijera. Veliki sistemi, za koje bi se čak smjelo reći da su nosili neke odlike klastera, kao što su ŠIPAD, Unis, Energoinvest i drugi, uspješno su se pojavljivali sa svojim proizvodima i uslugama na svjetskim tržištima, pod zajedničkim imenom. ŠIPAD bi se mogao nazvati predratnim *klasterom* drvoprerađivača u Bosni i Hercegovini. Proizvodi od drveta koji su bili proizvedeni u mnogobrojnim pilanama i fabrikama širom Bosne i Hercegovine, bili su promovisani i prodavani u zemlji i inostranstvu pod nazivom ŠIPAD namještaj. Promocija (marketing aktivnosti, zajednički nastupi na sajmovima, organizacija agenata i predstavništava u većim centrima u svijetu, rad na dizajnu, inovacijama i tehnološkim poboljšanjima) završavana je sa jednog mjesta, u zajedničkim službama ŠIPAD-a. Proizvođači su imali zadatak da proizvedu u količini, kvalitetu i dizajnu, za koje im ugovore o prodaji obezbijedi zajednička služba ŠIPAD - Holdinga. Ovakav sistem rada je bio efikasan, jer su čitavi timovi izvoznika, agenata i naučnika radili na zajedničkom zadatku: povećanje izvoza i poboljšanje konkurentske pozicije drvoprerađivača iz Bosne i Hercegovine, uz korišćenje prednosti koje pruža ekonomija obima. U periodu poslije rata, privrednici u Bosni i Hercegovini, suočili su se sa dva velika izazova: uništenim ili smanjenim proizvodnim kapacitetima (niskim nivoom kvaliteta faktora proizvodnje) i daleko naprednijom konkurencijom u okruženju i u svijetu. Dizajn i tehnološka dostignuća u zemljama konkurentima napredovala su u prethodnom periodu. Mala, ekonomski slaba, poratna i

tranziciona zemlja kao što je Bosna i Hercegovina, nije mogla konkurisati na takvom tržištu.

## 1. POJAVA KLASTERA U PRIVREDI BIH

Mnogobrojni izazovi su stajali pred privrednicima i vlastima u BiH. Konsultantske kuće, podržane donatorskim sredstvima (uglavnom iz SAD i EU), počele su aktivnosti na iznalaženju najboljih instrumenata i puteva za stvaranje bolje konkurentske pozicije proizvođača iz Bosne i Hercegovine. Osvajanje udjela na domaćem ili na još zahtjevnijim ino-tržištima, za mala i srednja preduzeća postaje sve veći izazov. Veliki i moćni proizvođači širom svijeta preuzimaju ulogu vođe koji diktira gotovo sve uslove tržišne utakmice. Veliki proizvođači u svijetu, zahvaljujući ekonomiji obima uz primjenu savremenih tehnologija i naprednih menadžerskih vještina podržanih moćnim marketinškim vještinama, postavljaju previsoke standarde, često nedostižne za mala i srednja preduzeća. Dodatno, za nejake i male proizvođače u Bosni i Hercegovini otežavajuću okolnost predstavlja i složena društveno-politička struktura i ekonomske okolnosti u kojima djeluju. Neminovno je da mali proizvođači posegnu za nekim od sredstava stvaranja uslova za sinergetsko djelovanje u prejakoj konkurenciji kojoj treba da se suprotstave u cilju uzimanja učešća na sve zahtjevnijem tržištu. Prirodno bogatstvo, kao što su šume i električna energija, odmah su bili u fokusu svih donatora i zainteresovanih investitora iz svijeta. Šumska bogatstva, iako znatno oštećena a neka trajno izgubljena, još uvijek predstavljaju znatan potencijal za razvoj drvoprerađivačkih kapaciteta i za pozicioniranje Bosne i Hercegovine na mjesto značajnog izvoznika proizvoda od drveta. Iz *SWOT* analize (tabela 1.) bosanskohercegovačkog drvoprerađivačkog sektora početkom ovog milenijuma može se vidjeti da je spisak snaga i šansi kratak, a spisak slabosti i pretnji (opasnosti) obeshrabrujući. Zanimljivi su podaci o značaju i poziciji drvoprerađivačke industrije prije rata i o padu ove industrije u poratnom periodu. Ovaj sektor je učestvo-  
vao sa 10% u ukupnom BDP Bosne i Hercegovine do 1991. godine. Oko

650 000 ljudi radilo je u oko 200 velikih drvoprerađivačkih preduzeća, a danas je taj broj oko 150 000 ljudi, ili manje od četvrtine predratnog broja.

Tabela 1: SWOT analiza drvoprerađivačkog sektora u BiH

<p><b>Snage:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Postojanje predratnog iskustva u proizvodnji visoko kvalitetnih proizvoda za izvoz,</li> <li>- Postojanje infrastrukture unutar većine fabrika proizvođača (putevi, trafostanice, itd),</li> <li>- Dio očuvanih predratnih kapaciteta (socijalni kapital – nešto iskusnih radnika – industrijska kultura postoji u regijama oko drvoprerađivačkih kapaciteta).</li> </ul>	<p><b>Slabosti:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zastarjele tehnologije,</li> <li>- Neadekvatna kvalifikaciona struktura (odlazak stručnog kadra u toku rata),</li> <li>- Zastario i neadekvatan dizajn,</li> <li>- Nepostojanje sistema kvaliteta proizvodnje, neadekvatni menadžment informacijski sistemi,</li> <li>- Nedovoljna kompjuterizacija,</li> <li>- Nedostatak stručnjaka za moderni marketing pristup,</li> <li>- Nedostatak novca za finansiranje svih gore nabrojanih slabosti i nizak nivo proizvodnje ne dozvoljava velika ulaganja u poboljšanje stanja u preduzeću,</li> <li>- Izgubljena predratna solidna pozicija na tržištu (domaćem i ino),</li> <li>- Niska produktivnost,</li> <li>- Nedostatak prave strategije i plana izvoza,</li> <li>- Otežan pristup dobavljačima mašina i materijala iz inostranstva,</li> <li>- Dugi kanali nabavke zbog nestručnosti kadrova (preko većeg broja posrednika često zbog jezičke barijere sa evropskim tržištima odakle se nabavljaju sredstva za rad).</li> </ul>
<p><b>Šanse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Blizina evropskog tržišta (u odnosu na konkurente iz Kine i Indije),</li> <li>- Niska stopa poreza na dobit (privlačna za strane i domaće investitore),</li> <li>- Slobodan protok profita – slobodan prenos profita po želji (stranih) investitora,</li> <li>- Stabilna valuta (KM vezana za euro) – atraktivno za inostrane partnere i domaće uvoznike,</li> <li>- Veći broj donatorskih i konsultanstkih kuća upoznati sa potencijalom predratne i potencijalne proizvodnje BiH drvoprerade, i izvor su informacija za potencijalne partnere BiH proizvođača,</li> <li>- Inostrana tržišta lakše akceptiraju naše proizvođače od drugih iz okruženja,</li> <li>- Poznavao si sirovina, znaju za visok kvalitet šuma i drveta iz BiH.</li> </ul>	<p><b>Pretnje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nestabilna isporuka oblovine od strane šumskih gazdinstava,</li> <li>- Nesigurna pravna regulative kod isporuke šuma i loše upravljanje šumskim bogatstvom,</li> <li>- Veliki broj snažnih konkurenata, proizvođača iz svijeta koji su u proteklom periodu zauzeli tržište u zemlji i inostranstvu,</li> <li>- Globalizacija je stvorila mnogo teže i zahtjevnije tržišne uslove u zadnjoj deceniji u svijetu,</li> <li>- Neadekvatan (cijena i rokovi) i usporen pristup kapitalu neophodnom za ulaganje u razvoj – investicije i obrtni kapital,</li> <li>- Politički još uvijek nestabilan region, odbija partnere koji odlaze na ekonomski i politički sigurnije destinacije u okruženju.</li> </ul>

Od 2000. godine učinjeno je dosta na konsolidovanju i jačanju pozicije ovog sektora i počeo je rast proizvodnje namještaja. U 2006. godini, ukupna prodaja u ovom sektoru bila je oko 600 miliona evra, a od toga je izvoz iznosio oko 340 miliona KM (Šoljan, 2007), a procenat rasta izvoza 2006/2005. godine bio je 24,2%. Ipak, i u ovim uslovima i okolnostima došlo je do formiranja određenog broja klastera u Bosni i Hercegovini. Predstavnici američke agencije za međunarodni razvoj (USAID), (*USAID – United States Agency for International Development*) od 1996. godine, aktivno su radili na istraživanju prednosti i slabosti, kao i na promovisanju prerade drveta u Bosni i Hercegovini. S tim u vezi je nastala i inicijativa USAID-a pod nazivom; aktivnosti na stvaranju klastera (CCA) (*CCA – Cluster Competitiveness Activity*). Njihova istraživanja i podaci dali su znatan doprinos istraživanjima u ovoj oblasti kao i nastanku klastera drvoprerađivača u BiH. Kao rezultat USAID CCA aktivnosti, nastali su nacionalni drvoprerađivački klaster u Sarajevu, te regionalni klasteri u Zenici i Bihaću. Zahvaljujući aktivnostima holandske razvojne organizacije i njemačkog društva za tehničku saradnju (GTZ) osnovan je i uspostavljen rad klastera u Prijedoru. Koncept klastera od 1990. godine uvodi i koristi M. Porter. Prema Porteru (Porter 1990, 8), prednosti koje klaster donosi su povećanje produktivnosti kompanija u klasteru, povećanje broja inovacija i stimulisanje stvaranja novih biznisa. Po definiciji (Hopkinson 2003), klaster je grupa industrija i organizacija koje su povezane u odnosima kupovine i prodaje, ili koji dijele istu infrastrukturu, klijente ili bazu vještina i čije veze poboljšavaju konkurentsku prednost. Koncept klastera je mnogo širi od prostog povezivanja preduzeća jer, pored saradnje preduzeća, uključuje i razmjenu znanja, informacija i vještina. Ekonomista Patris Bekolt (Boekholt 1997, 17) definiše klaster kao grupu preduzeća, naučnih centara i preduzeća za podršku koja su funkcionalno povezana i saraduju (na formalan ili neformalan način) kako bi ostvarila nove marketing strategije, stvorili nove proizvode ili inovacije.

U literaturi se često navodi primjer Finske, koja raspolaže sa svega 0,5% svjetskih resursa drveta, ali učestvuje sa 10% u svjetskom drvoprerađivačkom izvozu, 25% u izvozu papira, 30% u izvozu opreme za mobilnu telefoniju i 40% u izvozu telefona (Afanasjev i Mjasnikova 2005, 82).

Iz pomenutih donatorskih aktivnosti nastali su klasteri u koje su uključeni drvoprerađivači sa teritorije cijele Bosne i Hercegovine, na regionalnom principu, i to:

- Klaster na nivou Bosne i Hercegovine, formiran je 2008. godine sa sjedištem u Sarajevu, i u Sudu ima svoju registraciju kao udruženje. Klasterom rukovodi direktor i asistira osoblje odgovorno za planirane aktivnosti. Ideja pri osnivanju bila je da klaster djeluje kao integrator za sve članove svih postojećih i budućih klastera drvoprerađivača u Bosni i Hercegovini. Ovaj klaster bi trebalo da razvije takve mehanizme i metodologije preko kojih bi se prepoznali problemi, ograničenja i šanse za drvoprerađivače u BiH i koji bi zajednički nastupao kod lobiranja i uopšte djelovanja na nivou cijele zemlje. Broji ukupno 13 članova;
- Regionalni klasteri Zenica i Bihać. Navedeni projekat *USAID CCA*, pomogao je na uspostavljanju još dva klastera, sa sedištima u Bihaću i Zenici. Partner u Zenici je Regionalna razvojna agencija (RRA) koja je osnovana na nivou Zeničko – dobojskog i Srednjobosanskog kantona. Partner u klasteru Bihać je Privredna komora Unsko–sanskog kantona. Nijedan od ova dva klastera nije formalno osnovan, tj. nema registraciju u nadležnom Sudu i nema zaposlene i osobe zadužene preciznim zadacima u upravi/sekreterijatu klastera;
- Klaster Drvo-PD u Prijedoru osnovan je 2005. godine na inicijativu lokalnih preduzeća i uz podršku Agencije za ekonomski razvoj opštine Prijedor – PREDA. Ima 40 članova, a sjedište mu je u Prijedoru. Klaster Drvo-PD Prijedor je organizacija čiji su ciljevi: poslovno povezivanje, edukacija, razmjena informacija i unaprijeđenje poslovanja preduzeća i preduzetnika aktivnih u okviru drvne industrije i industrije namještaja, te unaprijeđenje uslova obavljanja djelatnosti prerade drveta, proizvodnje proizvoda od drveta i namještaja, praćenje tehničko–tehnoloških dostignuća u ovoj oblasti i usklađivanje zajedničkih interesa. Status klastera organizacija je dobila 2007. godine sklapanjem ugovora za realizaciju projekta klasterizacije sa Republičkom agencijom za razvoj MSP.

Strategijom razvoja MSP, Republička agencija za razvoj MSP RS, u 2007. godini podržala je iz svojih sredstava osnivanje sljedećih klastera:

- Udruženje Drvo-G u Gradišci ima 11 članova sa područja opštine Gradiška. Udruženje drvoprerađivača Drvo-G Gradiška okuplja sve one ljude koji žele da sačuvaju i usavrše tajne starih zanata obrade drveta, ali i da očuvaju šumu kao napresušni izvor preko potrebne sirovine;
- Klaster Doboj okuplja preduzeća i preduzetničke radnje iz oblasti drvoprerade, s ciljem unaprijeđenja poslovanja, kvalitetnije promocije i zajedničkog nastupa na tržištu;
- Klaster Drina drvo Srebrenica okuplja preduzeća u opštini Srebrenica, Milići i Bratunac. Aktivnosti klastera su jačanje zastupanja zajedničkih interesa preduzeća iz drvoprerade i šumarstva, lakši pristup državnim i drugim institucijama i organima od kojih u velikoj mjeri zavisi uspješnost poslovanja preduzeća, smanjenje participacije za zajedničko učešće na sajmovima i povećani efekti od nastupa, smanjenje troškova kroz zajednički marketing i istraživanje ciljnih tržišta, organizovanje zajedničkog lanca nabavki za određene sirovine, uspostavljanje novih kontakata kroz poslovne susrete koje klaster organizuje i stručni i pravni savjeti koje članovi mogu dobiti od klastera; i
- Klaster Solar group čine Mašinski fakultet Banja Luka i preduzeća: Topling Prnjavor, Koming u Gradišci i Bemind Banja Luka. Ovi subjekti su uspostavili kooperaciju u projektovanju, proizvodnji i montaži solarnih sistema, te zajednički prvi put u BiH proizveli solarni sistem za grijanje.

Ovdje se još navode:

- Klaster plastičara i alatničara uspostavljen je sa ciljem da ojača i unaprijedi kapacitete MSP koji djeluju u sektoru prerade plastike i alatničarstva u cijeloj BiH, te da utiče na kreatore politika u BiH. Osnovni princip uspostavljanja klastera plastičara i alatničara jeste da firme s manjim obimom proizvodnje mogu imati ključnu ulogu u pokretanju i samoodrživosti ekonomskog rasta u zemlji u razvoju, gdje svakako spada i BiH.

Za organizovanje klastera u Bosni i Hercegovini bilo je neophodno prepoznati koje to komparativne prednosti imaju preduzeća udružena u ove oblike organizovanja. Na primjer, unutrašnja efikasnost preduzeća je neophodan, ali ne i dovoljan uslov za postizanje globalne konkurentnosti. Spoljni faktori za preduzeće, ali i unutrašnji na regionalnom ili nacionalnom nivou, imaju sve veću ulogu u stvaranju održive konkurentne pozicije. Ovi faktori uključuju:

- obrazovane, vješte i prilagodive ljudske resurse,
- dostupnost finansijskim sredstvima koja su neophodna za podršku i rast poslovanja i za ulaganje u investicije,
- postojanje fizičke infrastrukture za prevoz, komunikacije, energiju, vodu i otpade,
- pristup tehnologijama na kojima se zasnivaju novi procesi i proizvodi,
- odgovarajuća poreska i regulatorna struktura koja podržava konkurentnost proizvodnje, i
- visok životni standard koji je privlačan stanovništvu i poslovnim ljudima za ostanak u zemlji ili regionu.

Kroz program klasterizacije, učesnici bosanskohercegovačkog privrednog miljea (uz pomoć konsultantskih kuća podržanih donatorskim sredstvima), uočili su da proizvodna preduzeća, industrijska udruženja, razvojne agencije, obrazovne institucije, predstavnici vlasti i drugi relevantni društveni subjekti treba da zajednički prepoznaju prepreke i prednosti na koje treba obratiti pažnju. Kroz klaster inicijativu, učesnici u klasteru stvaraju zajedničku, na činjenicama baziranu viziju, kao i sadašnje i buduće pozicije industrijske grane. Takođe, zajednički identifikuju prepreke za konkurentnost i prepoznaju šanse za budući rast poslovanja. Unutar klastera brže se razmjenjuju važne informacije, organizuju aktivnosti i zadaci pomoću kojih se rješavaju problemi. Time nastaju prednosti kao posljedice ekonomije obima i sinergetskog djelovanja članica klastera.

## 2. STRUKTURA KLASTERA U BOSNI I HERCEGOVINI

Klasteri su većinom heterogeni sistemi koji se sastoje od više članova, preduzeća i partnera, čije se strukturiranje, kooperacija, komunikacija i informisanje moraju organizovati. *Organizaciona struktura* klastera je od ključnog značaja, jer samo formalnom organizacijom i normativnim osnovama kooperacije, klaster postiže obaveznost, transparentnost i interes svih svojih preduzeća. Ovo predstavlja osnov uzajamnog povjerenja koje je baza uspješne saradnje. Na osnovu organizacione strukture, postavljeni zadaci, kao i koristi koje preduzeća imaju od klastera su jasniji, pa je članovima omogućeno jače poistovjećivanje sa klasterom. Time se podstiče određeni korporativni identitet, odnosno identitet preduzeća. Organizaciona struktura ima veliki uticaj na snagu i konkurentnost klastera, budući da samo oni koji imaju jednostavne i efikasne strukture mogu uspešno delovati kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu.

Centralni elementi organizacione strukture klastera su:

- pravni oblik,
- struktura, (sistem nadležnosti i komunikacije, ko je u klasteru za šta i kome odgovoran,...), i
- organizacija poslovanja, (oblikovanje radnih procesa, kako plan-ski organizovati procese i tok poslovanja u klasteru,...).

Organizaciona struktura klastera mora ispuniti niz zahtjeva. Pošto u jednom klasteru uvijek saraduje više partnera, organizacija treba da bude što jednostavnija (što manje hijerarhijskih nivoa), transparentnija i operativnija. Treba da budu uključena sva preduzeća i da se omogući brzo i ciljano mobilisanje resursa bez preopterećivanja preduzeća koja osiguravaju te resurse i bez potpunog preuzimanja od strane pojedinih preduzeća. Sljedeći bitan aspekt je sposobnost reagovanja klastera i njegove organizacije na samom tržištu. Na današnjem izrazito konkurentskom i globalizovanom tržištu organizaciona struktura mora biti u stanju da brzo i kvalitetno reaguje na različite zahtjeve. To je naročito značajno za tržišno orijentisane klasterne. Organizacija mora biti integrativna i dovoljno otvorena da uključi veliki

broj različitih konkurentskih partnera i učesnika, a istovremeno dovoljno ekskluzivna i selektivna da osigura stabilne kooperacione strukture i kvalitet preduzeća koja čine klaster. Potrebno je da klaster na tržištu postigne da ima svoj *brend*, zbog čega je organizaciona struktura istovremeno, u neku ruku, izložena i napetostima. Iz svega proizlazi da multifunkcionalnost klastera, po pravilu, mogu ispuniti samo posebno za to stvoreni organizacioni oblici. Cilj klastera ima veoma bitan uticaj na njegovu organizacionu strukturu. Kod klastera, kod kojih je glavni cilj zajedničko obavljanje privrednih aktivnosti, treba drugačiji organizacioni i pravni okvir, nego kod onih čija je ključna aktivnost područje istraživanja i razvoja, pri čemu ovdje važi pravilo da *struktura prati strategiju*. Fokusrajući se sada samo na strukturu klastera, proizlazi da se tu radi o određivanju skupa nadležnosti i komunikacije, tj. o određivanju ko je unutar ovog poslovnog sistema za šta odgovoran i na koji način se razmjenjuju informacije i poruke između pojedinih članova: preduzeća, organizacionih cjelina, odjeljenja i drugih segmenata koje čine ovaj poslovni sistem. Struktura klastera u Bosni i Hercegovini analiziraće se na uspostavljenim klasterima u dosadašnjem periodu. U okviru analize težište će biti na klasterima drvoprerađivačkog sektora čije su formiranje pomogle različite međunarodne organizacije. Na osnovu iste sagledaće se i predložiti struktura klastera u Bosni i Hercegovini.

### **3. PRIMJERI KLASTERA U BiH**

Primjeri klasterizacije će se dati iz drvno-prerađivačke oblasti, kroz dva najuspješnija klastera iz te oblasti.

#### **3.1. Nacionalni Drvni klaster Sarajevo**

Nacionalni klaster u Sarajevu pod imenom Drvni klaster u BiH je osnovan prema Zakonu o udruženjima i fondacijama BiH, na Osnivačkoj skupštini, 15 januara 2008. godine. Sjedište udruženja je u Sarajevu.

U statutu klastera kao ovog udruženja navedeni su sljedeći osnovni ciljevi:

- poboljšanje konkurentnosti industrije prerade drveta i šumarstva Bosne i Hercegovine,
- jače međusobno povezivanje i saradnja proizvodnih firmi u preradi drveta i šumarstva, kao i sa drugim zainteresovanim stranama,
- poboljšanje kvaliteta BiH proizvoda od drveta kako bi se dostigli međunarodno prihvaćeni standardi na ciljnim tržištima,
- podržavanje i podsticanje obrazovanja i obuke kadrova u preradi drveta i šumarstvu,
- postizanje usklađenog razvoja šumarstva i drvoprerade putem donošenja zajedničke politike i strategija društveno ekonomskog razvoja,
- lobiranje kod nadležnih organa vlasti (države BiH, entiteta i kantona) u svrhu povećanja budžetske podrške za drvnu industriju i šumarstvo, te u svrhu pojednostavljivanja zakonskih i regulatornih okvira koji utiču na preradu drveta i šumarstvo u BiH, i
- omogućavanje lakšeg i povoljnijeg pristupa finansijama za firme drvne industrije i šumarstva u BiH.

U cilju ostvarenja svojih ciljeva, Drvni klaster obavlja sljedeće osnovne aktivnosti:

- osiguranje odgovarajuće tehničke, konsultantske i druge pomoći članovima Udruženja, pri rješavanju tehničkih, finansijskih, marketinških i drugih utvrđenih problema, od interesa za grupe članova na njihov zahtjev,
- planiranje i sprovođenje istraživanja korisnih za članove Drvnog klastera prema planu,
- organizovanje susreta poslovnih subjekata (B2B) i klijenata (B2C) u cilju povezivanja proizvođača sa tržištem i povećavanja prodaje i izvoza,
- organizovanje zajedničke posjete i izlaganja na sajmovima za članove Drvnog klastera,
- organizovanje i sprovođenje aktivnosti u svrhu lobiranja za ciljeve drvnog klastera,

- informisanje članova Drvnog klastera putem biltena i klasterske web stranice,
- saradnja sa drugim udruženjima i učestvovanje u raznim oblicima javno-privatnog partnerstva u oblasti prerade drveta i šumarstva u BiH,
- apliciranje za grantove i ugovore u cilju pribavljanja sredstava za finasiranje aktivnosti na podizanju konkurentnosti članova drvnog klastera,
- organizovanje konferencija i radnih sastanaka organizacijskih cjelina Drvnog klastera, i
- radi na proširenju baze članova poštujući principe i akte Drvnog klastera.

Članstvo u Drvnom klasteru je otvoreno za pravna lica koja su registrovana u BiH iz sektora šumarstva i prerade drveta, kao i iz pratećih djelatnosti, te za nevladine organizacije, dakle sve one organizacije koje prihvataju ciljeve i normativna akta Udruženja i koje žele učestvovati u njegovim aktivnostima. Drvni klaster ima redovne i pridružene članove, a zaslužnim pravnim i fizičkim licima se može ponuditi status počasnog člana. Redovni član Drvnog klastera je bilo koji privatni privredni subjekat koji djeluje u oblasti prerade drveta iz sektora šumarstva a koji je registrovan i posluje u skladu sa zakonima BiH. Svaki redovni član ima jedan glas u Skupštini Drvnog klastera. Pridruženi članovi su: privredni subjekti u državnom vlasništvu organi Vlada, poslovna udruženja, druge organizacije koje se mogu smatrati zainteresovanim stranama i nevladine organizacije iz sektora prerade drveta i šumarstva. Svaki pridruženi član ima jedan glas u Skupštini Drvnog klastera. Pridruženi članovi se biraju u Upravni odbor, učestvuju u njegovom radu, ali ne glasaju pri donošenju odluka i rješenja UO. Pridruženi članovi mogu se koristiti aktivnostima Drvnog klastera pod jednakim uslovima kao i redovni članovi. Počasni članovi mogu biti vlade, ministarstva, i drugi organi i institucije nadležne za sektore prerade drveta i šumarstva kao i prateći sektori, koji prihvataju ciljeve, aktivnosti i akte Drvnog klastera, a koji mogu doprinijeti razvoju i povećanju konkurentnosti navedenih sektora. Počasni članovi mogu učestvovati u radu

drvnog klastera, ali ne mogu biti članovi upravnog odbora, niti glasati na njegovim organima. Osnivači Drvnog klastera po automatizmu postaju njegovi članovi. Nove članove Drvnog klastera prima upravni odbor većinom glasova, a na prijedlog i uz dokumentaciju koji priprema izvršni direktor Drvnog klastera, ili uz pismenu preporuku najmanje jednog redovnog člana. Počasne članove bira upravni odbor po posebno definisanoj proceduri.

Redovni članovi imaju pravo da:

- učestvuju u radu i glasaju na skupštini Drvnog klastera,
- da biraju i budu birani u upravni odbor klastera,
- budu informisani o aktivnostima Drvnog klastera i njegovom finansijskom poslovanju,
- koriste sve usluge koje pruža drvni klaster, u mjeri u kojoj učestvuju u njihovoj realizaciji i finansiranju posebnih projekata, i
- koriste druga prava u skladu sa ovim statutom, drugim normativnim aktima i odlukama kupštine klastera.

Pridruženi članovi Drvnog klastera imaju sva prava kao redovni članovi osim prava glasanja u upravnom odboru.

Drvnim klasterom upravljaju njeni organi i to:

- skupština,
- upravni odbor, i
- izvršni direktor i sekretarijat klastera.

Drvni klaster se finansira iz godišnje članarine koju su dužni da uplate svi njegovi članovi. Članovi su dužni da uplate dodatne ili posebne naknade za projekte, studije i druge usluge, po uslovima koje utvrdi skupština, ili koje odluče da sufinansiraju po svojoj volji. Pored sredstava dobijenih na ime godišnje članarine, Drvni klaster se finansira i iz grantova, podsticajnih fondova, javnih institucija, donacija fizičkih i pravnih lica, kako stranih tako i domaćih u gotovini, uslugama ili imovini bilo koje vrste, državnih subvencija, prihoda od kamata i dividende, dobiti od kapitala, zakupnina, honorara i sličnih izvora pasivnog prihoda, te prihoda stečenog kroz

ostvarenje njegovih ciljeva i aktivnosti. Međutim, kompleksna struktura izvršne i zakonodavne vlasti, te zatečeni socio-politički odnosi u Bosni i Hercegovini, čine nepovoljnim područje za rad ovako formiranog klastera. Da bi klaster nastavio sa radom i rastom, da bi bio efikasan i dinamičan, neophodno je da pokaže članovima rezultate u postizanju postavljenih ciljeva. U 2009. godini Drvni kalster organizovao je uspješno u Sarajevu jedan skup pod nazivom *B to B* (business to business) bosansko-hercegovačkih drvoprerađivača i predstavnika vezanih industrija sa potencijalnim i postojećim partnerima iz Evrope i svijeta. Teško je izmjeriti efekte ove aktivnosti sekretarijata Drvnog klastera, ali to je svakako aktivnost za kojom postoji potreba među članovima klastera.

### **3.2. Klaster Drvo-PD Prijedor**

Postoji nekoliko klastera drvoprerađivača u Republici Srpskoj. Svaki klaster ima različit nivo organizovanosti i efikasnosti. Jedan od, za sada, najuspješnijih, jeste klaster u Prijedoru, koji je nastao uz podršku holandske razvojne organizacije - *SNV* i njemačkog društva za tehničku saradnju - *GTZ*. Navedene organizacije su u proteklom periodu znatno pomogle realizaciju projekata klastera, a time i njegovu samoodrživost i rast. Klaster Drvo-PD Prijedor je na zadovoljavajućem nivou razvijenosti, zahvaljujući naporima stranih konsultanata, uspješnim preduzetnicima i neizostavno važnoj podršci lokalne vlasti. Lokalna vlast je od početka sinergetski radila na uspostavljanju klastera, dajući političku i materijalnu podršku za njegovo osnivanje. Prije početka rada i aktivnosti klastera, unutar administrativne službe grada imenovana je osoba za koordinaciju i pomoć u njegovom osnivanju. Ovo je primjer osnivanja klastera, zahvaljujući zajedničkom djelovanju lokalne zajednice i nekoliko preduzetnika, uz neizostavnog lokalnog facilitatora (u ovom slučaju *GTZ* i *SNV*). Poslije završetka formiranja i formalizovanja ovog klastera, u aktivnosti je uključena i srednjoškolska ustanova (preko vlade entiteta) koja je prilagodila svoje nastavne programe i aktivnosti povećanim potrebama drvoprerađivača u ovom regionu. Ovdje je na

djelu pojava (istina na niskom nivou djelovanja), tzv. *triple helix* funkcije, tj. saradnje tri činioca: *preduzetnika* (proizvodna preduzeća), *entitetske vlade* (Ministarstvo prosvjete Republike Srpske, preko srednjoškolskog centra u Prijedoru) i *opštine Prijedor* (Agencija za razvoj), i *konsultantske kuće* (kao razvojni i podsticajni element, u ulozi istraživačko razvojnog činioca i facilitatora). Na primjeru ovog klastera pokazala se tačnom teorijska tvrdnja naučnika da se, samo uz zajedničko djelovanje proizvodnih preduzeća, obrazovnih i istraživačko-razvojnih institucija i uz punu podršku vladinih institucija, mogu očekivati pozitivni rezultati u privredi kao cjelini, kao i poboljšanje konkurentske pozicije preduzeća na globalnom tržištu. Klaster Drvo-PD Prijedor bavi se aktivnostima primarne prerade drveta, proizvodnjom građevinske stolarije, namještaja i ostalih proizvoda od drveta. S obzirom na to da članovi imaju sjedište na ukupno pet susjednih opština i gradova (Banja Luka, Kostajnica, Kozarska Dubica, Novi Grad i Prijedor), može se reći da ovaj klaster ima regionalni karakter. To se ogleda i u činjenici da je ovaj poslovni sistem postao prepoznatljiv na području cijele jugoistočne Evrope kroz aktivno učešće u mreži klastera. Zajedno sa klasterima drvne industrije u Srbiji, Austriji, Sloveniji, Hrvatskoj i Makedoniji, ovaj sistem osnovao je mrežu klastera koja ima za cilj razvoj ovog sektora kroz saradnju klastera na području cijelog Balkana. Poseban akcenat u aktivnostima klastera stavljen je na promociju regionalne drvne industrije i industrije namještaja, zatim na razvoj ljudskih resursa, jačanja kooperativnih odnosa između članova i umrežavanje klastera sa svim zainteresovanim institucijama i organizacijama. Cilj klastera Drvo-PD Prijedor sastoji se u tome da svojim aktivnostima poboljša konkurentnost drvne industrije i industrije namještaja, kao i da pruži podršku preduzećima u podizanju nivoa finalizacije proizvoda. U tom smislu, organizovanje zajedničkih posjeta sajmovima i proizvođačima opreme, studijskih poseta, stručnih seminara i treninga u skladu sa potrebama članova, znatno doprinosi ostvarenju navedenog cilja. Članovi klastera su raspoređeni u prečniku od oko 80 kilometara od njegovog sjedišta koje je u Prijedoru (u Agenciji za razvoj, koja je u sastavu administrativne službe grada). Prilikom osnivanja klastera, 2007. godine, postojalo je samo 12 članova, a vremenom su se pridruživali ostali članovi. Članovi plaćaju mjesečnu člana-

rinu u iznosu od simboličnih 60 evra, ali time se stvara dovoljno sredstava za operativnost službi, kao i za aktivnosti klastera. Posmatrajući njegove članove, uočava se da je ovaj klaster primjer vertikalnog organizovanog poslovnog sistema, gdje jedan član u lancu (na primjer pilana) svoj gotov proizvod isporučuje kao repromaterijal narednom članu u lancu (proizvodnja ljepljenih ploča, drvene stolarije ili namještaja). U klaster je uključen i član koji proizvodi pelet za proizvodnju specijalnog ekološki čistog ogrevnog materijala. Ovaj član je u 2008. godini prikupio otpadne materijale i piljevinu od svih ostalih drvoprerađivača, članova klastera. Pored pravilnog planiranja aktivnosti, ciljeva i načina osnivanja, te sprovođenja koraka u poslovanju, važan segment je organizaciona forma, tj. oblik i struktura koju će imati klaster. Članovi klastera su previše okupirani svakodnevnim aktivnostima, da bi mogli sami da vrše funkciju njegovog menadžmenta ili sekreterijata. Prilikom osnivanja udruženja mora biti precizno određeno koje aktivnosti će se obavljati za koje ciljeve i sa kojim resursima. U Prijedoru je prikazan model koji je do sada imao najviše efekata, a rezultati poslovanja lako su mjerljivi. Samim tim, može se konstatovati da je ovakav model, uz neophodne adaptacije za svaku drugu pojedinu grupu članova ovakvog sistema, dosta prihvatljiv i efikasan model organizacije klastera u BiH. Članovi klastera su registrovani kao udruženje građana u skladu sa Zakonom o udruženjima i fondacijama Republike Srpske 2005. godine. Konstituisani su ili izabrani skupština udruženja, upravni odbor i donijet statut. Iz statuta, koji je veoma sličan prethodno opisanom, navode se samo dijelovi koji se odnose na:

Zastupanje i predstavljanje:

- Udruženje u pravnom prometu sa trećim licima zastupaju i predstavljaju, predsjednik upravnog odbora i predsjednik skupštine udruženja bez ograničenja, i
- upravni odbor se stara o redovnom obavještavanju članstva i javnosti o radu i aktivnostima udruženja, neposredno ili putem internih publikacija, putem saopštenja za javnost ili na drugi pogodan način.

Saradnja:

- Radi ostvarenja svojih ciljeva, udruženje uspostavlja kontakte i saraduje sa drugim stručnim, naučnim, obrazovnim i sličnim udruženjima i organizacijama u zemlji i inostranstvu,
- udruženje može pristupiti drugim domaćim, stranim ili međunarodnim udruženjima ili asocijacijama udruženja, koja obavljaju istu ili sličnu statutaru djelatnost, o čemu odluku donosi skupština,
- udruženje može, zajedno sa drugim domaćim, stranim ili međunarodnim udruženjem ili kakvim sličnim organizacionim oblikom, obavljati statutaru aktivnost putem zajedničkog projekta ili na drugi pogodan način, i
- odluku o saradnji iz prethodnog stava donosi upravni odbor, osim ako ovakva saradnja nije već predviđena strateškim ili godišnjim planom.

## ZAKLJUČAK

Složena postratna i posttranziciona ekonomsko-politička situacija u Bosni i Hercegovini dodatno otežava malim i nerazvijenim proizvođačima izlazak i borbu za tržište sa prejakim konkurentima. Jedno od rješenja koje su proizvođači u Bosni i Hercegovini pokušali primijeniti jeste klasterizacija. 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). Razvoj klastera je efikasan put za podizanje ekonomije zemlje pa i regiona na viši nivo. Savremeno poslovanje se zasniva na brzini, kvalitetu, fleksibilnosti, inovacijama, povezanosti i izgradnji proizvodnog – uslužnog potencijala i kritične mase kapitala. Ovaj novi stil poslovanja – *klaster stil* – zahtijeva

timski pristup na lokalnom nivou. Klasteri su posebno važni za privredu zemalja u razvoju i u tranziciji, kao i u nerazvijenim zemljama. Zato je u mnogim zemljama razvoj klastera prihvaćen kao osnovna strategija ekonomskog razvoja. Tako i Majkl Porter (*Michael Porter*) naglašava *Klasteri su osnova produktivne, nove ekonomije* (Porter 1990, 354). U malim, tržišnim privredama, ograničenost raspoloživih resursa u izgradnji konkurentnosti je dominantna, tim prije ako se imaju u vidu i politička i ekonomska zbivanja u određenom periodu, koja su ta ograničenja dodatno istakla, a razvoj usporila, pa čak i zaustavila, kao što je slučaj sa privredom Bosne i Hercegovine, uslijed ratnih razaranja i perioda ponovnog oživljavanja privrednih aktivnosti u uslovima tranzicije. U tom smislu, potrebno je definisati konkurentsku strategiju koja će u sebi imati jasno definisane faktore koji utiču na modele i načine izgradnje klastera koji predstavljaju etalon konkurentnosti na tržištima gdje su dominantna mala i srednja preduzeća. Shodno tome, klasteri treba da budu formirani u visoko produktivnim djelatnostima, povezani sa strateškim razvojem tržišta i tržišnih aktera, a na bazi zajedničke vizije, koja će proizvoditi sinergetski efekat visoko kvalitetnih proizvoda sa visokim stepenom u lancu vrijednosti i pružiti mogućnost održivog razvoja i izlaska na međunarodno tržište. Dakle, potrebno je definisati jasne kriterijume u formiranju klastera, i na bazi toga odrediti i definisati odgovarajuće organizacione modele klasterizacije. Na osnovu iznetih primjera klastera u radu može se predložiti sljedeća struktura klastera u Bosni i Hercegovini:

- skupština klastera (članova, udruženja,...),
- upravni odbor,
- sekretarijat klastera,
- izvršni direktor, i
- druga radna, savjetodavna i slična tijela i grupe.

U svakom slučaju, potrebno je da se statutom utvrdi organizaciona struktura klastera koju treba da prihvate i potpišu svi njegovi članovi i koja će predstavljati obavezujuću osnovu saradnje. Statutom se utvrđuje pravni oblik, ciljevi, članstvo, pravo i dužnosti, kao i tijela klastera i njihove nadležnosti.

**LITERATURA:**

1. Afanasjev, M. and Mjasnikova, L. 2005. *Mirovaja konkurencija i klasterizacija ekonomiki*. Voprosi ekonomiki No 4, 75-87
2. Boekholt, P. 1997. *The public sector at arms length or in charge? Towards a typology of cluster Policies*. Amsterdam.OECD Workshop on Cluster Analysis and Cluster-based Policies.
3. Drašković, V. 2004. *Mrežno poslovno povezivanje kao megatrend i nova menadžment strategija*, Ekonomika preduzetništva br. 2; 126-129
4. Hopkinson, L. 2003. *Inovacioni klasteri: Non-inancial assistance to SMEs in Serbia*. [www.arhiva.srbija.gov.rs/g/documents/inovacioni\\_klasteri\\_srp.ppt](http://www.arhiva.srbija.gov.rs/g/documents/inovacioni_klasteri_srp.ppt) prema Ilić M. 2006. *Poslovni inkubatori i klasteri kao model razvoja malih i srednjih preduzeća u industriji*. Industrija. 4/2006.
5. OECD. 1999. *Managing National Innovation Systems*.
6. Porter, M. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. New York, Macmillan.
7. Šoljan, L. 2007. *Presentation in Holzcluster Stiermark*. Germany.
8. [www.arhiva.srbija.sr.gov.rs/g/documents/inovacioni](http://www.arhiva.srbija.sr.gov.rs/g/documents/inovacioni)

Mirjana Stojanović-Trivanović, PhD  
Mihajlo Travar, PhD

## CLUSTERING IN B&H

**Summary:** *Clustering is a new model of entrepreneurial behavior based on the search for the key competitive advantage of an enterprise and efficiency of the organizational network. Clustering, as a form of business association, is of great significance and is reflected in business connecting of primarily small and medium-sized enterprises in joint action in the market. The paper presents a study of efficiency and ways of organizing clusters in Bosnia and Herzegovina and its impact on the status and development of small and medium enterprises as well as the contribution of clustering in the integration of small and medium-sized companies from Bosnia and Herzegovina in the international market.*

**Key words:** *cluster, organizational structure, competitive advantage*

**JEL classification:** *L22*