

VODIĆ ZA KLASTERE

SADRŽAJ

1. Poslovni klaster i njegove karakteristike	4
1.1. Pojam i značaj klastera	4
1.2 Karakteristike klastera.....	5
1.3. Principi i uslovi povezivanja i saradnje	6
1.4. Poverenje kao osnova saradnje.....	6
1.5. Motivi povezivanja.....	9
1.6. Učenje u klasterima	9
1.7. Faktori uspešnih klastera	10
2. Faze u procesu formiranja klastera	11
2.1 Faze inicijative.....	11
2.2 Faze planiranja	11
2.3 Faza promovisanja inicijative klastera	15
2.4 Faza formalizacije spajanja klastera	16
2.5 Pilot Projekat.....	18
2.6 Faza redovnih aktivnosti	18
2.7 Faza samoodrživosti	19
3. Rukovođenje odnosima i procesima.....	24
3.1 Vrste odnosa u klasteru	24
3.2 Principi udruživanja.....	24

3.4 Formalna struktura	25
3.5 Planiranje razvoja.....	28
3.6 Informisanje u klasteru	29
3.7 Spoljni koordinatori	30
4. Upravljanje poslovnim projektima	33
4.1 Principi rada na projektima u poslovanju.....	33
4.2 Ideja upravljanja projektom	34
4.3 Oblasti potreba stručnosti.....	37
4.4 Ciklus projekta.....	37
4.5 Upravljanje uključenim i zainteresovanim strankama	38
4.6 Upravljanje ekipom za sprovođenje.....	39
4.7 Planiranje projekta koji je orijentisan prema cilju	40
4.8 Metoda Logičkog Okvira	43
5. Timski rad u grupi (klaster)	46
5. 1. Grupe i timovi	46
5.2 Dinamika tima.....	47
5.3 Faze razvoja tima.....	47
5.4 Donošenje odluke tima	49
5.5 Upravljanje promenama	51
5.6 Upravljanje inovacijama i podsticanje kreativnosti.....	53
6. Principi praćenja i evaluacija realizacije.....	55
6.1. Kontrola kao proces upravljanja	55

6.2. Faze kontrolnog sistema	56
7. Izvori kapitala za razvoj klastera	57
7.1 Pristup finansijskim organizmima Evropske Unije.....	57
7.2 Finansijske komponente evropskih programa	58
7.3 Klasteri kao sredstva prisutnosti u EU fondovima	60

1. Poslovni klaster i njegove karakteristike

1.1. Pojam i značaj klastera

Studirajući razloge za razlike konkurencije, profesor Harvarda i dobitnik Nobelove nagrade Majkl Porter, poznati autor u oblasti poslovnih strategija i konkurencije, 1980 godine primetio je da industrijski klasteri ili *prostorne koncentracije preduzeća, specijalizovanih distributera, univerziteta i istraživačke institucije koje između sebe imaju blisku saradnju, mogu značajno promovisati konkurentnost preduzeća, regiona i nacionalnih privreda u kojima posluju.*

Proces formalnog ili neformalnog grupisanja preduzeća i drugih institucija u klaster naziva se klastering. Uspešno povezivanje u klaster rezultira mrežom uzajamno korisnih veza za razmenu informacija, ideja, podrške vezano za nove tehnologije, istraživanja i razvoj, sticanjem veština, tržišta, novim poslovnim modelima i drugim oblastima od zajedničkog interesa.

U klasterima se razvija originalni značaj i veštine koje se teško kopiraju! Kompanije, regiona i zemlje u kojima deluju klasteri, stiču dugoročni prioritet i razvijaju se uprkos negativnim efektima rasta globalizacije.

Značaj klastera je u tome što omogućavaju preduzećima da postanu produktivniji, inovativniji i konkurentniji, nego što to mogu biti kad posluju samostalno. U klasterima razvijaju se originalna znanja i veštine koje se teško mogu kopirati. Klasteri obezbeđuju kompanijama, regionima i zemljama da steknu dugoročnu konkurentsku prednost, da iskoriste mogućnosti koje globalizacija donosi i da se uspešno suočavaju sa svojim izazovima.

1.2 Karakteristike klastera

Prostorna koncentracija preduzeća je važna ali nedovoljna za postojanje klastera. Povezanost sa naukom je jedna druga važna karakteristika klastera. Informacije i znanja vrlo lako i vrlo neformalno se razmenjuju u klasteru, a saradnja sa naučnim institucijama je mnogo fleksibilnija. Stoga, klasteri se često definišu kao *posebna vrsta poslovnih zajednica, specijalizovanih za efikasno kreiranje i prenos primenjenih znanja*.

Mnogi teoretičari i praktičari ističu poverenje i saradnju u klastere kao njene najveće vrednosti: *poverenje je povezano tkivo klastera!* Drugi ukazuju na klimu za inovacije i eksperimente. Klasteri podstiču bogate veze sa kupcima i na taj način generišu nove ideje i pritisak za dalje inovacije, jer u klasteru troškovi i rizici za formiranje novih preduzeća imaju tendenciju da budu manji.

I finansijske institucije preferiraju da ulažu u preduzećima povezanim u klasteru, verujući da su to veće mogućnosti za rast i razvoj. Neke empirijske studije ukazuju na to da kompanije koje posluju u izolaciji, zaista imaju do *40% slabije poslovne rezultate od onih koji su članovi u klasteru*.

Klasteri su posebno atraktivni za mala i srednja preduzeća. Prilično su fleksibilni i sposobni da obezbede brz odgovor na zahteve tržišta, mala i srednja preduzeća su pravi partneri velikih biznisa u klasteru.

1.3. Principi i uslovi povezivanja i saradnje

Klasteri su jedan od mnogih oblika povezivanja preduzeća kao što su ugovori za korporaciju, strateške alijanse, različite vrste poslovnih mreža i slično. Bez obzira na njihov oblik, za uspešno oblikovanje povezivanja između preduzeća neophodno je ispunjenje pojedinih uslova:

Kontinuitet - većina uspešnih veza traje duže, u proseku 10 do 12 godina, što zahteva odgovarajući horizont svih učesnika.

Biti kompleksan - u vezi učestvuju mnogi ljudi, što stvara različite organizacione i sociološke probleme, kojima se mora upravljati na odgovarajući način,

Poverenje – često nema formalnih ugovora i dolazi do izražaja poverenje i uverenje u zajedničke ciljeve, kako bi se izbegla moguća ponašanja nedostatka harmonije i divergentnih ciljeva,

Simetrija u resursima i inicijativama – svi partneri moraju da investiraju u odgovarajuće resurse i aktivno sarađuju na zajedničkim projektima.

Prilagođavanje – svako se mora prilagoditi celini, sa ciljem boljeg funkcionisanja. Prilagođavanje se obavlja kako na nivou ličnih odnosa takođe i na nivou poslovnih procesa u fizičkom smislu (logistika i administracija),

Potencijal za rešavanje sukoba – jednom uspostavljeni odnosi ne uspevaju da zauvek izbegavaju sukobe. Sukobi mogu biti veoma disfunkcionalni i kvare ceo koncept povezivanja. S druge strane, oni u većini slučajeva su konstruktivni i imaju inovativne ideje, jer njihovo rešavanje usmerava povezana preduzeća na zajedničke ciljeve.

1.4. Poverenje kao osnova saradnje

Poverenje je definisano kao poverenje u **sposobnost** partnera da obavlja poslove, kao **transparentnost** u protoku informacija, kao mogućnost za **podršku** i kao **pravda** u podeli rezultata u skladu sa investicijama pojedinačnih učesnika u vezi.

Poverenje partnera, iako nije idealno, zasniva se na protoku informacija, uključujući i one veze sa pojavljenim eventualnim zloupotrebama poverenja. Tako, samo partnerstvo podstiče poverenje i štiti od zloupotreba, što čini transparentnijim bilo koje ne etičko ponašanje i kršenje poslovnih pravila.

Troškovi kontrole partnera mogu dostići i do 50% ukupnih troškova kontrole i njihovo smanjenje putem većeg poverenja između partnera je preduslov za održivu dugoročnu saradnju!

Izgradnja poverenja je zasnovana na formalnim i neformalnim procesima. Formalni procesi odnose se na načinima ugovaranja, oblikovanja i realizacije poverenja. Formalni procesi izgradnje poverenja prate niz neformalnih procesa, kao što su: subtilno razumevanje potreba drugih i celine i izražavanje osećaja pripadnosti. Neformalni procesi su prisutni u svim fazama izgradnje poverenja, ali zahtevaju više vremena da sazrevaju od formalnih procesa.

Faza pregovora stvara prilike za odlučivanje o dobitku od povezivanja. Dakle, preduzetnik pita zašto verovati partnerima. U ovoj fazi neophodno je proučavanje rada preduzeća poslovnog partnera, znanja s kojima on raspolaže i psihološki značaj partnera. Neophodno je da se uspostavi proces razmene informacija između partnera, dok će intenzitet razmene informacija zavisiti od stepena postizanja međusobnog poverenja.

U fazi oblikovanja partnerstva neophodno je odrediti uslove delovanja uspostavljenih veza. Prvo, neophodan je ugovor između partnera o načinu utvrđivanja i priprema obaveza, ideja, normi, ali i sankcija; Formalni - pravni oblik (sporazumi, statuti, ugovori) i instrumenti za postizanje neophodnog poverenja.

Svaki klaster treba izabrati oblik i stepen detaljiranja ugovora koje će njihovi članovi smatrati relevantnim za njihovu realnost i poslovne običaje u ogranaku i regionu!

Klasični odnosi ugovaranja između partnera moći će da povećaju poverenje. Stoga, u ovoj fazi, kao uobičajeno koriste se različite vrste namenskih papira, mape i slično. Ali, ovi oblici, s druge strane, mogu biti veoma opšti i da ne uključuju neophodne detalje izveštaja, i na taj način generišu uslove za rušenje poverenja. Poseban

izazov savremenog povezivanja između preduzeća su interkulturalne razlike.

Završna faza izgradnje poverenja je faza realizacije, kojom se pokriva sama realizacija ugovorenih aktivnosti. U ovoj fazi, partneri za postizanje postavljenih ciljeva intenziviraju saradnju unutar i izvan klastera. Osnovni uslovi za uspešnu realizaciju zajedničkih aktivnosti su:

- Postojanje usaglašenosti svih učesnika za svaku aktivnost,
- Poštovanje svih primedbi i predloga učesnika,
- Postojanje neusklađenosti vremenskog okvira za realizaciju aktivnosti,
- Da se ne zloupotrebi energija razgovora za dominaciju,
- Oblikovanje mehanizama bezbednosti za prevenciju oportunističkog ponašanja,
- Informisanje svih članova o eventualnom odbijanju ugovora,
- Odgovor počinio eventualnog neodgovornog dela.

Svaki partner procenjuje izgled, odnosno opasnost da partneri neće poštovati preuzetu obavezu. Ako je poverenje dovoljno veliko, onda odricanje od onoga što je ugovoreno, po pravilu ne može da se dogodi. Međutim, ponekad se pojavljuje potreba za daljim razgovorima i formiranjem novog ugovora, a ponekad sukobi doprinose prestanku saradnje.

Uzajamno razumevanje brže se uspostavlja među partnerima povezanih i na neki drugi način (članovi zajedničke privredne komore, poslovne zajednice, udruženja i slično), nego sa partnerima koji nemaju takva uzajamna iskustva. Evo nekoliko saveta za veće poverenje:

- Upoznajte vašeg partnera!
- Tražite od partnera odgovarajuću poslovnu kulturu!
- Tražite partnera odgovarajuće veličine!
- Družite se sa partnerom i izvan poslovnih kontakata!
- Sarađuj sa ljudima kojima veruješ!

U odnosima sa partnerima važnu ulogu igra reciprocitet, kako u socijalnoj oblasti tako i u oblasti ekonomskih odnosa. Investicija svakog partnera mora biti približno ista. Ako jedan partner ulaže više od drugih, on se na neki način nameće nad drugima, što se može koristiti

za veću neravnomernu korist ili može imati oportunističko ponašanje prema slabijim partnerima, koji će pokušavati da izjednače svoju poziciju.

1.5. Motivi povezivanja

Osnovni motiv povezivanja u klastere je sticanje i održavanje konkurentске prednosti u odnosu na kompaniju koja na tržištu posluje nezavisno. Klaster, s pravom obezbeđuje:

- **Fleksibilnost** – brzo prilagođavanje prema novim uslovima na tržištu,
- **Efikasnost** – kao rezultat specijalizacije između preduzeća i integracije procesa koje jedno preduzeće ne može postići,
- **Sinergiju** – u transportu, komunikaciji i opštoj logistici,
- **Učenje** – zbog istovremene saradnje i konkurencije između preduzeća koje proizvode isti proizvod uči se i iz iskustva drugih,
- **Regionalni razvoj** – veza između preduzeća zahteva odgovarajuće okruženje podrške ali i same one moraju pozitivno uticati na lokalni i regionalni razvoj,
- **Poverenje** – preduzeća sarađuju na osnovu uzajamnog poverenja i politike jednake koristi za sve,
- **Vezu interesa** – aglomeracija preduzeća predstavlja jaku zajednicu interesa sa određenom protivtežom užih pojedinačnih interesa.

1.6. Učenje u klasterima

Veza između preduzeća, zajedničko učešće na tržištu ili zajednički razvoj novog proizvoda, doprinose razvoju standarda za rad i proizvodnju, odnosno učenju kojim se dugoročno povećava konkurentska prednost preduzeća u takvoj vezi.

Preduzeća u klasteru povećaju konkurentsku prednost usklađivanjem i učenjem jedna od druge, čime se povećava stopa njihove inovacije. U klasteru su važne četiri oblasti učenja:

- **Učenje partnera** koji u vezu dolazi iz različitih sredina i neophodno je uzajamno poznavanje,
- **Učenje procesa** koji se realizuju. U procesu i rutini realizacije, preduzeća su različita. Za uspešnu saradnju moraju se priznati i poštovati ove razlike,
- **Učenje veština** partnerskih preduzeća, mora se obostrano obavljati kako se ne bi smanjilo poverenje. Povezivanje preduzeća u klasteru podrazumeva učenje dugoročnih ciljeva klastera. Njihovi dugoročni ciljevi se moraju usklađivati, što znači moraju biti u skladu sa zajedničkim ciljevima povezivanja preduzeća.

Treba voditi računa i o eventualnim skrivenim ciljevima, koje pojedina preduzeća žele da postignu sa njihovim povezivanjem, koje mogu značajno ugroziti partnerstvo.

1.7. Faktori uspešnih klastera

Istraživanja su pokazala da za uspešan razvoj klastera postoje pet osnovnih faktora i to:

1. Jasna misija i vizija udruživanja,
2. Jasna percepcija vrednosti udruživanja,
3. Jako liderstvo posvećeno razvoju klastera,
4. Realni ciljevi i planovi delovanja,
5. Podrška svih zainteresovanih i preokupiranih strana.

Ukoliko se ne razume misija i vizija klastera, postoje realne mogućnosti da se ne primeti i potencijal ostvarivanja novonastale vrednosti članstva u klasteru. U takvim uslovima entuzijazam drastično opada tokom pojavljivanja prvih poteškoća koje su neizbežne u svim klasterima. Ako nedostaje inspirativni i motivisani lider od prvih ljudi klastera i njihova posvećenost, takođe će se potrošiti njihov entuzijazam čak i u spontanim klasterima. Lideri moraju da znaju da planiraju i da budu u stanju da se suočavaju sa svim zainteresovanim i preokupiranim stranama, i da rukovode sukobima.

Ukoliko inicijativa nije podržana od svih zainteresovanih i preokupiranih strana u zajednici, pre svega od strane organa svih nivoa, lako se može ugasiti. Klasteri su ključni pokretači inovacija i prosperiteta tu gde deluju. Iako se spontano razvijaju, politika klastera čini njihovo pojavljivanje i uspeh sigurnijim.

Aktivno uključivanje lokalne zajednice je bitan uslov za obezbeđivanje kontinuiteta inicijativa klastera!

2. Faze u procesu formiranja klastera

2.1 Faze inicijative

Pre početka saradnje, potrebno je osnovno planiranje i priprema. Stoga, u fazi inicijativnog klastera, neophodno je održavanje više zajedničkih sastanaka sa zainteresovanimima i preokupiranimima i da se traže pravi ljudi koji se dalje mogu koristiti kao promoteri i desna ruka u fazama sprovođenja ideje. Kao odgovarajući oblici za prikupljanje neophodnih informacija za zainteresovane mogu se koristiti upitnici, debate, fokus grupe i razgovori sa ključnim osobama. U ovoj fazi, inicijatori, svim zainteresovanimima postavljaju pitanja tipa:

- Šta treba da se postigne kroz saradnju?
- Da li može da se postigne cilj i kroz druga sredstva?
- Kakvi partneri su neophodni za ostvarivanje ciljeva?
- Da li partneri imaju dovoljno ekonomskih, organizacionih i inovativnih kapaciteta?
- Kakvu će korist imati klaster od pojedinaca i partnera?
- U kakvu uspešnu i stabilnu saradnju se može zasnivati grupisanje?
- Da li su partneri “na istoj talasnoj dužini”?
- Koje se mere moraju preduzeti u smislu izgradnje poverenja?
- Da li su jasni ciljevi i zadaci saradnje svih relevantnih preokupiranih strana?

2.2 Faze planiranja

2.2.1 Misija, vizija i strategija budućeg klastera

Utvrdjivanje uključivanja delovanja budućeg klastera, u smislu liste aktivnosti i usluga kao i teritorije delovanja, je zapravo definisanje misije klastera. Ovom aktivnošću počinje proces strateškog planiranja budućeg klastera.

Klaster će delovati i obezbediti uslove za čuvanje snabdevanja i zajedničkog predstavljanja na tržištu i saradnje sa relevantnim institucijama.

Utvrđivanje dugoročnih ciljeva predstavlja kvantifikaciju onoga što se mora uraditi za postizanje vizije udruživanja u klaster.

Sa formiranjem odgovarajućeg klastera želimo da postanete najveći proizvođač na Kosovu

U ovoj fazi treba razmišljati i o nekim formalnim zahtevima, ali i praktičnim, na primer, za korišćenje državnih sredstava za promociju klastera, klaster mora biti registrovan po pravnoj formi. Zatim, za legitimisanje kao klaster, samo udruženje mora da ima različite aktere kao što je navedeno u opštem modelu, posebno se traže veze/saradnja sa naučnim-istraživačkim institucijama.

Pripremite se da redovno razmotrite i popunite izjave misije, vizije i ciljeve udruživanja. Ali to ne mora da vas opterećuje i uzrokuje da izgubite poverenje u svoje liderske sposobnosti i ideje planiranja, već naprotiv!

Pitajte o svemu što se u međuvremenu promenilo, šta sada znate a niste znali do sada!

2.2.2 Analiza okruženja

Analiza okruženja je drugi korak u strateškom planiranju klastera ili inicijative klastera. Za potrebe analize okruženja pomaže korišćenje pojedinih običnih modela, na primer PEST i SWOT analiza.

Analiza faktora okruženja pomoću modela PEST¹ grupiše faktore okruženja prema njihovoj oblasti u političke (ovde spadaju zakoni, političko stanje u zemlji i svetu, integracija, globalizacija i slično), ekonomske (kupovna moć stanovništva, inflacija, raspoloživa sredstva za troškove i slično), socijalne-kulturne faktore (struktura stanovništva prema starosti, poverenje, promene u dominantnoj kulturnoj matrici, kulturni aspekti globalizacije i slično) i tehnološke faktore okruženja (internet, komunikacija, kompjuterizacija dizajna i prerada, prodaja i slično).

PEST okruženje klastera

Većina faktora, utvrđenim standardnom analizom PEST, deluju i relevantniji su za sve industrije, ali njihov uticaj ne mora biti isti. Identifikovani i sistematizovani faktori eksternog okruženja ne deluju istim intenzitetom i istom brzinom predstavljanja. Najvažniji i najkritičniji faktori, međutim, su faktori okruženja od kojih se očekuje da će snažnije uticati promenom koju će vršiti u industriji. Značajni su i oni faktori koji nemaju snažan uticaj delovanja, ali njihovo predstavljanje se očekuje uskoro. Korisni i potvrđeni faktori okruženja da se prostorno postavljaju. Od toga se vidi da se više pažnje treba posvetiti promenama, koja će delovati odmah i sa velikim intenzitetom:

SWOT² analiza je sledeći instrument koji je veoma koristan i upotrebljiv kao faktor okruženja i njihova klasifikacija na osnovu toga dali su pozitivni (prenose mogućnosti) ili su negativni (prenose pretnje), i na osnovu procene snage i slabosti preduzeća ili klastera.

Mogućnosti i pretnje su spoljni faktori i preduzeća nemaju mogućnost da utiču na njih, već da se prilagode. Faktori okruženja se analiziraju u smislu da li podrazumeva izazove ili mogućnosti, za

¹PEST – od prvih slova grupa faktora: politički, ekonomski, socijalni-kulturni i tehnološki

² SWOT ili S.W.O.T. je skraćenica prvih slova za snagu, slabost, mogućnost i pretnje

snažniju stranu razvija se strategija za njihovo odgovarajuće korišćenje, dok za slabiju stranu razvija se strategija za njihovo ograničenje i postepenu eliminaciju.

Oblasti koje zahtevaju snažnu i slabu stranu preduzeća su:

- Snabdevanja
- Procesi i oprema
- Organizaciona struktura
- Studije i razvoj (ako postoji)
- Kadrovsko stanje i njihovo korišćenje
- Marketing
- Prodaja
- Usluge nakon prodaje

U svakoj od ovih oblasti postojeće snažne i slabe strane, mogućnosti i pretnje, trebaju se navesti i po mogućstvu proceniti na što objektivniji način. Specifikacija strateškog planiranja i inicijativa klastera zahteva pripremu jedne posebne SWOT analize, koja će pokazati koje su to snažne i slabe strane, mogućnosti i izazovi preduzeća pre ujedinjenja u klastere i onda u operativnim uslovima u klasteru. Na ovaj način, videće se korist klastera, ali i neke određene negativnosti koje se ne mogu izbeći, kao na primer: spora brzina u donošenju odluka zbog potrebe većeg ugovaranja, poteškoće u rukovođenju sa svim preokupiranim stranama i slično.

Ukupni dobiti biće mnogo veći od ukupnih napora, investicije i neizbežni dodatni problemi sa dinamikom u grupi, jer klaster donosi mnogo novih tržišnih mogućnosti i omogućići će zaštitu od delovanja izazova.

Realan i objektivan pristup ubediće i najveće skeptičare, jer inicijatori klastera su mnogo daleko od idealista i na veoma realan način razmatraju sve okolnosti, uključujući i one nepoželjne!

2.2.3 Definisanje strategije

Rezultati analiza okruženja su uvod u procesu definisanja strategije. Okruženje, preko pritisaka i ograničenja, u mnogim slučajevima gde određuje strateški pristup preduzeća u pokušaju očuvanja svojih konkurentnih pozicija. Svaka racionalna strategija pokušaće da iskoristiti mogućnosti koje su identifikovane i koje će omogućiti suočavanje sa izazovima, čak iako je moguća njihova konverzija u mogućnost (zahtevanje šansi u novom scenariju). Definitivni strateški izbor je ograničen sa potrebom da se na određeni način rekombinuju resursi preduzeća, tako omogućavajući korišćenje snažne strane i smanjenje efekta od slabije strane koje su identifikovane kod preduzeća.

Ugovor o načinu delovanja, odnosno za one koji imaju ciljeve i glavne pravce delovanja sa ciljem ispunjenja misije i dostizanja vizije, u stvari je ugovor o strategiji klastera. Kako će se kombinovati i koristiti resursi sa ciljem korišćenja mogućnosti i izbegavanju rizicima, kako će se kombinovati i iskoristiti snažna strana i kako će se smanjiti ili eliminisati slaba strana klastera, sa odlukama u oblastima utvrđivanja strategije budućeg klastera.

U saradnji sa relevantnim Institutom (u zavisnosti od sektora) izgrađićemo moderne kapacitete za prikupljanje i obradu bogate zalihe sirovina i sa zahtevima partnera u drugim regionima, radićemo za razvoj proizvoda sa određenim geografskim poreklom!

2.3 Faza promovisanja inicijative klastera

Važno je ne izgubiti početni entuzijazam. Nije realno očekivati da će svi (zainteresovane i preokupirane strane) odmah i veoma lako pristati na sva pitanja u vezi misije, vizije, ciljevima i strategije budućeg udruženja. Ponekad treba održavati više sastanke planiranja, posetiti sličan klaster, da se istraže primeri uspešnih inicijativa klastera. Faza promovisanja i motivacije sadrži najvažnije promotivne aktivnosti. Cilj faze promocije je da osigura entuzijaste koji će delovati kao promoteri ideja.

Promotivne aktivnosti su vođene od strane inicijatora i od strane koordinatora inicijative klastera i često se finansiraju iz njihovih ličnih fondova. Međutim, oni mogu angažovati i druge zainteresovane subjekte iz lokalne sredine budućeg klastera, ali i šire. Promotivne aktivnosti podrazumevaju niz sastanaka u poslovnoj zajednici, sastanci sa drugim akterima klastera, sa lokalnim vlastima i sa drugim relevantnim akterima. Ove sastanke treba pažljivo pripremiti i svakako treba dati šansu svim preduzetnicima koji su zainteresovani da izraze zajedničke probleme i da identifikuju mogućnosti koje se stvaraju klasterom.

Veoma je važno da fazu promocije i motivacija započnete nakon početne faze strateškog planiranja. Iako sama inicijativa, jasne izjave o misiji, viziji i dugoročnim ciljevima, pomoći će vam u procesu prikupljanja neophodne kritičke mase podrške i članstva! Na taj način, imaćete i podršku medija koji preferiraju događaje i inicijative koje imaju jasan motiv i ciljeve!

Iskustvo ovih sastanaka treba da pomogne nosiocima inicijativa za njeno promovisanje u zajednici i kod budućih članova. Sa ovim ciljem možete učestvovati u sajmovima i lokalnim medijima. Sve ove aktivnosti delovaće u povećanju profila inicijative i približavanju nosilaca ideja, sada kao budućih rukovodioca klastera. Nosilac ideje treba se angažovati da iskoristi sve, ono što ostaje otvoreno nakon predloga, i da pokušava da ubedi skeptike. Ako ne uspe u tome, najbolje je da se dogovori sa njima da ne ometaju aktivnosti, ako sada ne žele da se uključe, već da ostave otvorena vrata da mogu da se pridruže kada budu ubeđeni, i ako budu ubeđeni za korist inicijative.

2.4 Faza formalizacije spajanja klastera

Formalizacija inicijative klastera i njeno izvršenje u obliku jedne određene strukture sa članarinom, članstvo i redovni sastanci nisu neophodni, međutim praksa pokazuje da može biti korisno za koordinaciju, pomoć i može doprineti uspehu klastera i njegovo brzo uspostavljanje. Ponekad, formalna struktura je uslov za korišćenje finansijske podrške.

Aktivnosti formalizacije podrazumevaju modeliranje klastera (na šematski način predstavlja neke aktere i vezu između njih) i

potpisivanje nekakvog formalnog ugovora za organizovanje klastera i za postavljanje uzajamnih odnosa, članstva i upravnih organa.

Stepen formalizacije se razlikuje od klastera do klastera, ali pravila uzajamnih odnosa obavezno uvek treba da budu jasna i prihvatljiva od svih članova.

Potpisivanje akta osnivanja udruženja klastera i formiranje zajedničke kancelarije, u isto vreme je i ciljani završetak kampanje u podizanju svesti za budući klaster. Prva dužnost nove uprave klastera je da osigura jednu normalnu tranziciju iz inicijative u fazi razvoja klastera. Treba se sačuvati momenat (inicijativa) i angažovati članove prvih aktivnosti klastera. Svakako treba formalizovati i sistem planiranja i praćenje aktivnosti kao i odrediti pojedince, dok u najvećim klasterima i komisije za razvoj određenih glavnih oblasti delovanja klastera.

U ovoj fazi priprema se i prvi plan poslovanja. On počinje od analiza rezimea problema i mogućnosti identifikovanja iz okruženja i odrediće snažnu i slabu stranu klastera. Zatim, odrediće misiju (izbor zajedničkih aktivnosti), dopuniće ili izmeniće viziju klastera (kvalitativni ciljevi) i odobriće jednu jasnu strategiju prezentacije i delovanja. Nekoliko detaljnih i kvantitativnih ciljeva, gde njihovom dopunom klaster će se približiti svojoj viziji, biće definisani do najbitnijih detalja, koji su potrebni za početak akcionarskih planova i projekata klastera. U planu poslovanja određuju se i kriterijumi za objektivnu procenu postignutih rezultata iz saradnje između preduzeća. On osigurava objektivno upoređenje onoga što je postignuto (ekonomski i finansijski efekti delovanja) planiranjem.

Poslovni plan se treba odobriti aktivnim učešćem svih, i obavezno treba da predstavlja izraz jasne saglasnosti između svih članova klastera.

U ovoj fazi, formalizuje se i uloga spoljnog koordinatora. On, od inicijatora aktivnosti postepeno postaje savetnik rukovodioca.

2.5 Pilot Projekat

Iskustvo govori u prilog tvrdnji da je veoma korisno ako klaster, čak i pre formalnog usvajanja plana poslovanja, na uspešan način realizuje najmanje jedan pilot projekat. Pilot projekat se treba odabrati na način da se sa što manje resursa i rizika vide brze i jasne koristi za sve. Ovo će podsticati percepciju koristi iz spajanja aktivnosti, ali i kod potencijalnih članova klastera kao i kod onih najvažnijih, kao što su: Ministarstva, lokalne vlasti, i slično.

Zajednički pilot projekti podstiču optimizam, uzajamno poverenje i spremnost za jednu dalju saradnju. Projekti su jednostavno oblasti trgovine (zajedničke zalihe) ili oblasti promocije (zajedničke prezentacije na sajmovima, priprema zajedničkih kataloga).

Sa pilot projektom promovisaće se klaster, i članovi će biti uvereni u korist ujedinjenja, čak neki skeptičari van klastera će promeniti svoje mišljenje!

2.6 Faza redovnih aktivnosti

Uspešna realizacija pilot projekta otvara put ulaska u fazu redovnih aktivnosti prema zajedničkim projektima, koje, preduzeća u klasteru realizuju za postizanje profita i dugoročnih ciljeva.

Strateški projekti u većini slučajeva se realizuju u oblasti specijalizacije preduzeća (studije, razvoj, procesni uređaji, podizanje produktivnosti kroz ulaganja u zajedničke infrastrukture i slično), zajednički proizvodni kapaciteti, osnivanje novih preduzeća, uvođenje novih proizvoda i zajedničke tržišne marke.

U uobičajenom portfoliju usluga i aktivnosti klastera, broje se i grupišu zalihe, obuka i obrazovanje osoblja, studijska putovanja, podela

troškova za stručne goste, organizovanje takozvanih važnih ugovaranja za kupovinu, organizovane posete sajmovi i slično.

2.7 Faza samoodrživosti

Realizacijom strateških projekata, preduzetnici i preduzeća iz klastera dobijaju neophodno samopouzdanje, što u jednom dugoročnom periodu će omogućiti njihovo nezavisno delovanje kao klaster, bez pomoći spoljnog koordinatora i bez finansijske podrške od strane lokalne i centralne vlasti ili od donatora. U stvarnosti, dobar koordinator, obavezno, od početka osnivanja klastera treba da se orijentiše prema njegovoj nezavisnosti. Poslovni plan svakako treba predvideti jedan jasan vremenski okvir za saradnju sa koordinatorom, da rukovodi preduzeća i da se poštuje. Takođe, i plata koju dobija koordinator, svakako treba da ima tu ulogu, na početku nižu, vremenom na progresivan način se povećava, dajući motivaciju klasteru da se što brže osamostali.

Kako dospeti do održivog klastera?

Kod najmanjih klastera, lider može biti iz redova preduzetnika. Kod većih klastera, zbog obima dužnosti, liderstvo se može podeliti između rukovodstva i izvršne uprave. Tada se predsednik bira iz redova preduzetnika, dok se izvršni direktor zapošljava. Veći klasteri mogu imati više profesionalnih usluga i veće upravne kancelarije, kao logistika za podršku izvršnom direktoru i drugih organa klastera.

*Kancelarija klastera ne treba se identifikovati sa samim klasterom.
Klaster čine njegovi članovi!*

2.7.1 Operativno planiranje i budžet klastera

Operativno planiranje klastera je od istog značaja, možda čak i značajniji od strateškog. Definisane misije, ciljeva (vizije) i strategije

je veoma važna aktivnost i obaveza rukovodioca klastera. Ali njihov preobražaj u sistemu operativnih planova klastera je kritičan za postizanje samoodrživosti. Definitivan uspeh jedne inicijative klastera i njegovog rukovodstva, veoma zavisi od sposobnosti planiranja i realizacija aktivnosti na operativnom nivou, pri čemu od sposobnosti misli se na misiju, viziju i strategiju. Postoji ubeđenje da strateški planovi u najvećem delu su u potpunosti konkretni, dok tačno operativni planovi i njihova realizacija su tačke prepreke.

Operativno planiranje u klasterima podrazumeva planiranje i podelu detaljno predviđenih aktivnosti klastera za dati period. Ove aktivnosti imaju dve dimenzije: obezbeđivanje prihoda klastera i pokrivanje neophodnih troškova za sprovođenje predviđenih aktivnosti klastera.

Klaster nije profitabilna organizacija, ali to ne znači da i dalje ne može da deluje, ako su njegovi troškovi veći od prihoda.

Mada nije proizvodno preduzeće, dovoljno je da klaster ima pripremljen dobar finansijski plan – Budžet, kao jedan od najvažnijih instrumenata za rukovođenje (planiranje i kontrolu) aktivnosti u klasteru.

Potvrda strukture prihoda (po svim planiranim mogućnostima) je polazna tačka finansijskog planiranja aktivnosti klastera. Detaljno treba proceniti koje i kakve prihode će imati klaster u narednoj godini. Nakon toga, prelazi se na planiranje troškova (troškovi klastera).

Kakvi troškovi će biti i koliko će iznositi? Uobičajene vrste troškova klastera su: troškovi osoblja, troškovi kancelarije, troškovi za osnovna sredstva (računari i slično), komunalni troškovi (struja, voda, čišćenje), troškovi za komunikaciju, troškovi putovanja, i slično. Sa pravom, na početku osnivanja klastera često se pojavljuju dodatni troškovi, i poželjno je planiranje jedne opšte stavke – oko 10% kao rezerva budućih troškova.

Finansijski plan se priprema na taj način da u planiranom periodu (godina, polugodina, tromesečje...) primeni obračun projektovanih prihoda i očekivani rashodi klastera i izračunati odgovarajuću razliku. Rezultati proračuna predstavljaju se u obliku izveštaja prihoda i rashoda klastera. Dužnost rukovodstva klastera je da pronađe odgovarajuće

finansijske izvore i da obezbedi potrebna sredstva preko članarine, poreza, naplata jednog dela ili svih usluga, aktivnosti i slično.

Planiranje prihoda i ukupnih rashoda je važno, ali nije dovoljna aktivnost u procesu finansijskog planiranja, jer se sa time potvrđuje samo potreba finansijskih sredstava klastera. Ali, dinamika prihoda i dinamika rashoda nikada neće biti usklađeni. Druga dužnost finansijskog planiranja, sa istom važnošću, je da obezbedi finansijska sredstva sa kojima raspolaže klaster, da se u svako doba povećava, ili da najmanje budu dovoljna za otplatu obaveza koji se sada mogu platiti. Iako se očekuje da klaster ima više prihoda nego rashoda, to i dalje ne znači da neće biti finansijskih problema, jer se rashodi mogu podeliti pre perioda realizacije njihovih prihoda.

Obezbeđivanje usklađivanja između dinamike rashoda i dinamike prihoda, je dužnost osiguranja likvidnosti klastera. Dužnost uprave je, ako se desi neka suštinska neusklađenost između prihoda i rashoda u gotovini, da osigura neku pozajmicu, kredit od planiranih aktivnosti klastera, da ih programira i realizuje u periodu kada se realizuju planirani prihodi. Štaviše, dobar rukovodilac klastera obezbediće sredstva na svom računu za neometani rad kancelarije klastera najmanje za dva meseca unapred, kao odgovarajuća rezerva za likvidaciju klastera. Potreba likvidnosti naročito je izražena u početnoj fazi razvoja klastera. Kasnije, uprava klastera imaće određeno iskustvo dinamike prihoda i rashoda, što će omogućiti da se te rezerve smanje, ali nikada se ne preporučuje njeno smanjenje ispod nivoa rashoda za sledeći mesec.

Plan likvidnosti (protok gotovine) priprema se na osnovu procene početnog nivoa gotovine plus prihoda na osnovu svih faza smanjenih za očekivane rashode, u skladu sa smanjenim planiranim aktivnostima na osnovu planiranog minimalnog stanja gotovine na dinamičan način za svaki mesec.

Solidno finansiranje je možda glavni preduslov za delovanje i normalnu održivost klastera. Takođe, solidan protok i usklađenost je jedan od najvažnijih podataka za uspeh uprave klastera. On može biti iskorišćen kao dobar pokazatelj za finansijsku snagu (kapacitet) klastera za samofinansiranje i dugoročnu održivost. Čak i kada je dinamika protoka novca u velikom kontinuitetu u odnosu na rashode, može se zaključiti da je klaster dostigao samoodrživost. Do tada, čak i da radi sa pozitivnom razlikom između prihoda i rashoda klastera, potrebna je spoljna podrška, u obliku poreza ili pozajmica.

Za realizaciju određenih i zajedničkih ciljeva i strategija, klaster treba imati solidno i održivo finansiranje!

2.7.2 Obezbeđivanje prihoda klastera

Obezbeđivanje odgovarajućih i redovnih finansijskih izvora je jedna od osnovnih pitanja za upravljanje klasterom. U principu, finansijski izvori se mogu podeliti u dve grupe:

Javna sredstva za podsticaj, kao što su, na primer, ona iz Programa za podršku klastera odgovarajućih Ministarstva, subvencije regionalnih i lokalnih institucija i sredstva za podsticaj u okviru programa Evropske Unije.

Izvori za finansiranje sopstvenih sredstava, kao što je članstvo, prihodi od usluga klastera, provizije posredničkih radova (na primer, povezivanje preduzeća klastera i promotivne izvozne usluge), prihodi od organizovanja raznih skupova i sajмова, prihodi od javnih projekata (državni tenderi, EU, Svetska Banka), učešće u prihodima iz zajedničkih patenata i licenci (posebno za klastere koji se intenzivno bave studijskim aktivnostima), sponzorisanja od strane velikih preduzeća i pojedinaca.

Uprkos tome što je održivost dugoročni cilj klastera, u početnoj fazi klasteri su izrazili potrebu za javnim sredstvima za podsticaj kako bi se mogle realizovati investicije u infrastrukturi klastera i za razvoj uslova klastera.

U procesu prikupljanja sredstava iz javnih izvora, rukovodstvo klastera treba dobro da ispita i prouči postupke raspodele sredstava, da bolje prouče širi kontekst i stanje koje se treba promeniti konkretnim projektom, da podnese odgovarajući projekat sa misijom donatora, da se precizno pridržava uputstava za primenu, da koristi mogućnosti za dobijanje saveta, da se strogo pridržava uslova poziva i ugovora koje će dobiti na postavljena pitanja i treba da obelodani sva druga sredstva, iz svih drugih izvora, koji je koristio ili će koristiti klaster. U zavisnosti od strukture i ciljeva klastera, u prvim godinama se preporučuje kombinovano finansiranje javnim sredstvima za podsticaj i izvora prihoda od strane privrede, gde se deo javnih sredstava za podsticaj treba postepeno smanjivati.

Model finansiranja klastera treba da se zasniva na izvornim i stabilnim prihodima, a ne na porezima. Javna sredstva podrške treba samo da ispune budžet i ni u kom slučaju ne sme biti glavni stub finansiranja. Uopšteno, nakon treće godine, klaster, treba da bude u stanju da sam sebe finansira. Održivost i orijentacija ka tržištu su od posebnog značaja za naše klastere, jer su sredstva javnog finansiranja ograničena. Stoga je dobro da se vremenom razvija niz uslova čijom će se naplatom, što ranije obezbediti izvori finansiranja klastera.

Na žalost, mnogi klasteri, zbog lošeg planiranja njihovih finansija su doživeli neuspeh. U slučaju nedostatka neophodnih finansijskih sredstava, članovima klastera ne mogu im se obezbediti očekivani uslovi, koji bi za njih stvorili vrednost. Stoga, brzo se gubi interesovanje i inicijativa se gasi.

Zbog toga što je finansijsko upravljanje klasterom složena tema i spada u jedan niz socijalnih, pravnih i poreskih aspekata, korisno je angažovati jednog ili više spoljnih stručnjaka kao što su: poreski, poslovni ili pravni savetnici.

Evo nekih čestih grešaka u finansiranju klastera, koje treba izbegavati:

- Potreba za početnim kapitalom je veoma nisko procenjena
- Neobavezujuća obećanja u vezi sa finansiranjem se smatraju sigurnim
- Pogrešno planiranje dinamike potreba za sredstvima i njihovo pronalaženje
- Sredstva za podsticaj su glavni stub finansiranja
- Nisu planirane rezerve za obezbeđivanje likvidnosti
- Početna faza klastera, u kojoj nema prihoda, je procenjena veoma kratko
- Planirani su veoma niski troškovi kancelarije
- Određeno je jedno veoma nisko članstvo
- Sredstva za podsticaj nisu pravovremeno zahtevana
- Nije primenjeno funkcionalno računovodstvo i odgovarajući sistem kontrole
- Pogrešno je procenjen period naplate potraživanja od spoljašnjih klijenata

3. Rukovođenje odnosima i procesima

3.1 Vrste odnosa u klasteru

Složenost odnosa između članova klastera počinje da se uspostavi pri prvoj razmeni ideja za klaster i dalje se protežu preko praktične primene. On sadrži odnose sa organizacijom, odnose u vezi sa radom i odnose u vezi sa upravom, stoga govorimo o jednom organizacionom, operativnom i upravnom preplitanju odnosa između članova klastera. **Organizacioni odnosi** se uspostavljaju između članova klastera u oblasti delovanja i ostvarivanja vizije. Kritični faktori za uspešno rukovođenje ovim delom odnosa u klasteru su dobar rukovodilac i uloga koordinatora, pravila rada, kodeks ponašanja, način izbora članova, način mogućeg napuštanja. Ovde spada i uređivanje načina prikupljanja neophodnih finansijskih sredstava (članarina, plaćanje određenih usluga, donacije, pomoć).

Radni odnosi se uspostavljaju oko standardnih operativnih procedura, kao, na primer, o potrebi za razmenu i pružanje informacija za uzajamnu komunikaciju i sprovođenje različitih zajedničkih aktivnosti. Kritični faktori uspeha su: timski rad, poverenje, odgovornost članova za preuzimanje obaveza.

Upravni odnosi se uspostavljaju u cilju podrške organizacionim i radnim aktivnostima. Ovi izveštaji obuhvataju tehničku pripremu i sprovođenje upravnih usluga u klasteru i u vezi sa tim, stvaranje uslova i prilagođavanja za njihovo izvršavanje, kao što su prostor, komunikaciona i informaciona oprema i slično, koji su neophodni za upravljanje klasterom.

3.2 Principi udruživanja

Poštovanje osnovnih principa dobre povezanosti klastera može dati značajan podsticaj procesu. Tako, prema principu neutralnosti, nijedno preduzeće ne bi trebalo i ne sme da ima prednost u odnosu na upotrebu zajedničkih izvora. Jedini kriterijum treba da bude apsorbirajući kapaciteti preduzeća.

Prema **principu uzajamnosti**, preduzeća u klasteru uzimaju uloge i zadatke u skladu sa njihovom posvećenošću i učešćem.

Princip transparentnosti zahteva da delatnosti u klaster, koji se sprovodi putem projekta, gde je obuhvaćen određeni broj preduzeća, treba da bude transparentan za sve klastere, a da se rezultati i iskustva prenose drugim članovima klastera.

3.3 Vrste članstva

Saradnja u klasterima se zasniva na poslovnim i ličnim vezama. Jezgro partnerstva se sastoji od ljudi koji su već stekli dobro iskustvo međusobne saradnje i izgradnje uzajamnog poverenja. Sticanje poverenja se odvija postepeno. Stoga, u prvoj fazi klastera treba da postoji mogućnost za probno partnerstvo, gde partneri treba da daju izjave da žele da učestvuju u saradnji. Provereni partneri se obavezuju da pruže određene informacije o preduzeću, odnosno institucija. Čak i nakon isteka roka, oni preduzimaju druge obaveze navedene u ugovoru o saradnji, kao što su, na primer, članarine, informacije i sposobnosti, moguće odgovornosti i slično. Punopravni članovi, partneri klastera, odmah dobijaju usluge i ekskluzivne informacije i posebne uslove. U svakom slučaju, postoji šest ključnih uslova za uspešno članstvo:

- Da klaster udruži sve važne članove i da ne nedostaju neki važni partneri
- Da partneri uvode resurse u skladu sa potencijalima
- Da postoji ravnoteža u pogledu obaveza partnera prema klasterima i dobitka koje nudi klaster
- Razne grupe članova treba da budu definisane i jasno podeljene
- Klaster treba da budu dovoljno poznat i da bude privlačan za nove članove
- Kontinuirano promovisanje za privlačenje novih članova

3.4 Formalna struktura

Klasteri u početnoj fazi su neformalne grupe preduzeća, sa malom ili velikom podrškom lokalne sredine i institucija za podršku preduzetništva. U dugoročnom periodu, potrebno je da se formalizuje organizacija, jer nakon početnog entuzijazma, odnosi i delatnosti su složenije i zahtevaju određenu formalizaciju. U nekim klasterima, formalna organizacija se vrši na nekoliko meseci, ali proces

formalizacije može da traje od jedne do dve ili više godina. Prelazak iz neformalne u formalnu funkcionalizaciju treba izvršiti bez prekida sufinansiranja od strane države ili lokalne zajednice. Kada se učvršćuje struktura i kada se dostižu očigledne prednosti (prvi rezultati) iz poslovnog klastera, ovo je pravo vreme za reviziju i ispunjavanje strateškog plana i uspostavljanje dugoročnih ciljeva, koje zahtevaju velika ulaganja i napora. Aktivnosti koje slede su:

- *Poređenje sa referentnim klasterima u stranim zemljama,*
- *Identifikacija i upoređivanje sposobnosti, slabosti, mogućnosti i izazovi i predlaganje odgovarajuće mere,*
- *Uspostavljanje veze sa obrazovanjem i istraživačkim razvojnim ustanovama u cilju pripreme odgovarajućeg okvira, novih i naprednih proizvoda,*
- *Razvoj zajedničke tržišne marke,*
- *Zajedničke akcije sa sličnim klasterima ili bliskim poslovnim klasterima.*

U ovoj fazi se otvara i proširuje krug preduzeća i institucija, dok se klasteri otvaraju za povezivanje sa drugim klasterima u regionu i šire.

Kao glavni izazovi sa kojima se suočavaju naši klasteri, Ministarstvo Ekonomije ističe potrebu da se formira javno-privatno partnerstvo tokom realizacije inicijative klastera, dugoročna stabilnost i posvećenost klastera, profesionalizacija i upravljanje njima, razvoj integrisanih inovativnih projekata, prepoznavanje i predviđanja novih strateških mogućnosti i izazova i razvoj originalnih i održivih strategija konkurencije. Ipak, da bi se mogla primeniti za namenjena sredstva razvoja klastera, preporuka odgovarajućeg Ministarstva je da se uspostavi minimalni pravni okvir u obliku nevladine organizacije, udruženja građana-preduzetnika, fondacija, privredne komore ili bilo koje druge vrste formalizovanog udruženja preduzeća ili preduzetnika. Ukoliko sledeća grupa klastera nije formirana kao udruženje, onda se zahteva da nabroji najmanje deset članova, spremnih za saradnju izraženu na osnovu zaključenja ugovora, kao i učešće u najmanje dve naučne ustanove, specijalizovani sektor istraživačkih ustanova. I na kraju, tako formirano udruženje, treba da predloži uspostavljanje novih odnosa i da na aktivan način razvija originalne projekte.

Kao oblika saradnje, posebno se podstiču projekti za realizaciju zajedničke koristi od industrijskog razvoja ili prevazilaženja ograničavajućih prepreka za ulazak na neka tržišta, potrebe za

korišćenjem novih komercijalnih i sličnih mogućnosti. U vezi sa vrstom saradnje u klasteru, predlaže se da se prema modelu trojne spirale, inicijative i predlozi za inovacije dolaze podjednako od sva tri glavne zainteresovane strane: univerziteta, preduzeća i države, gde su podrška i inicijative sa strane neutralne i ne daju prednost ni jednom regionu ili preduzeću.

U kancelariji klastera se predlaže upravni tim od najmanje jednog izvršnog direktora i više neizvršnih direktora, kao i jednog spoljašnjeg koordinatora. Članovi rukovodećeg tima klastera treba da imaju globalni fokus (tačku gledišta) i da se ne izgube u detalje na operativnom nivou sprovođenja radova i treba da izraze svoju želju za povećanje i razvoj i želju za internacionalizaciju klastera.

Sa stanovišta finansiranja, preporučuje se da članstvo finansira sve aktivnosti u skladu sa objektivnom finansijskom snagom, ali se takođe predviđaju budžetska sredstva za podršku klastera. Za korišćenje ovih sredstava postoje prioritetni programi i projekti, posvećeni istraživanju i razvoju snažne inovativne komponente.

Što se tiče teritorije organizacije i delovanja, preporučuje se da se počne sa lokalnog regionalnog nivoa, postepeno podstičući udruživanje više inicijativa na nacionalnom nivou i da se izvrši postepeno proširenje u susednim zemljama i regionima putem raznih programa prekogranične saradnje.

Uzajamno povezivanje u klastere, nije rezultat formalne strane saradnje.

Za postojanje i integraciju u klastere, neformalni procesi su značajniji of formalnosti!

Profilisanje preduzeća i procena njihovog ukupnog kapaciteta se vrši analizom javnih informacija za rad, kao i analiza člana, prikupljenih od više preokupiranih stranaka na formalan i neformalan način. Procena preduzeća zasniva se na analizi konkurencije preduzeća ili bilo koje druge vrste partnerstva, pri čemu se procenjuju njegove prednosti i slabosti, mogućnosti i izazovi sa kojima se suočava. Zatim,

vrši se i analiza finansijskih rezultata, analiza ulaganja i stanja opreme, stanje radne snage i slično, kao i mesto i značaj preduzeća u lancu vrednosti. Tokom analize i odabira preduzeća, neophodno je da se prouči razvojni potencijal. Preduzeća sa približno istim razvojnim potencijalom, sa pravom, grade uspešna partnerstva.

3.5 Planiranje razvoja

Planiranje razvoja klastera i postizanje planiranja vizije putem svakodnevnog ispunjavanja misije klastera je verovatno najteži deo upravljanja jednim operativnim klasterom. Svaka organizacija koja ima za cilj da unapredi dalji razvoj mora da tokom ostvarivanja vizije odgovori na sledeća dva pitanja: gde smo sada i kako smo stigli do ovde i gde želimo da stignemo? Razlika između ovih principa se drugačije naziva strateški jaz. On treba da se ispuni odgovarajućim strategijama: kako da delujemo i kako da upotrebimo resurse strateškog jaza i kako se oni mogu polako zatvoriti?

Početna analiza stanja i postizanje kratkoročnih ciljeva su samo inicijativa izgradnje vizije (željena budućnost) klastera. Prilikom određivanja vizije, svakako treba da se postigne saglasnost svih uključenih organizacija, zato što se samo tako omogućava njegovo dugoročno ispunjenje. Na početku, vizija dobija opšti oblik, dok se trajnim razvojem klastera konkretizuje i čini jasnim svim članovima.

Strategija određuje način i uslove koji omogućavaju postizanje dugoročnog cilja (vizije). Strateški plan treba da sadrži konkretne korake da se nastavi dalje za postizanje određene vizije. Koncept strateškog plana se izrađuje putem raznih radionica koje stvaraju ideje o misiji, viziji i načinu kako postupiti. Ove radionice su pripremljene i rukovođene od strane nosioca inicijative zajedno sa koordinatorom, ukoliko je on određen uz učešće čitave grupe, kao i preduzetnika i šire, predstavnika svih uključenih i zainteresovanih stranaka. Takav način izrade strateškog plana povećava učešće članova u klasteru. Takvu pripremu strateškog plana, oni smatraju kao svoju, koja dodatno povećava mogućnost postizanja predviđenih ciljeva. Zajednička vizija,

kao i usklađeni dugoročni ciljevi između njih i uspostavljanje kriterijuma za procenu postignutih rezultata su ključni faktori za uspešan rad klastera. U stvari, postoje tri glavne vrste strategije klastera:

- **Strategija određena na osnovu odnosa sa kupcima.** Osnovna logika ove strategije je da ispunjava zahteve na osnovu glavnih segmenata kupaca,
- **Određena strategija zahteva preduzeća u klasteru.** Ovaj pristup i odgovarajuća strategija izražava korišćenje i razvoj posebnih karakteristika, kao i prednosti i sposobnosti preduzeća, koja će zajedno reći da su zadovoljnija zahtevima kupaca,
- **Strategija konkurentnosti,** zasnovana na potrebama postizanja dominacije nad konkurentnim preduzećima sa nižim troškovima ili boljim sistemom distribucije, sa boljim uslugama prodaje i drugim odgovarajućim uslugama.

3.6 Informisanje u klasteru

Uspeh inicijative klastera zavisi od sistema informisanja i odnosa sa javnošću. Klasteri kao otvorene mreže koje se zasnivaju na osnovu učenja i novih znanja, često uključuju stotine različitih partnera. Svi oni imaju potrebu za potpunim i jasnim informacijama. Samom činjenicom da klasteri uključuju i niz institucija i veliki broj različitih interesnih grupa u kojima komunikacija treba voditi računa i o navikama i njihovim raznim dostignućima. Dakle, zaposleni žele i očekuju jasne i izvrsne informacije o kojima se jasno vidi njihov interes. Prema pravilu, političari, zahtevaju informacije koje na jasan način predstavljaju dostignuća i doprinose. Organi i institucije sprovođenja podsticajnih mera, imaju potrebu za informacijama kojima se pokazuju njihova dostignuća i rezultati. Predsednik opštine, organi i radne grupe regionalnog razvoja zahtevaju informacije iz kojih se može videti razvoj i potencijal regiona kao atraktivno mesto delovanja. Novinari zahtevaju kratke informacije, koncentrisane informacije i značajne primere. Stručnjaci, žele da imaju pristup podacima koje vraćaju u vidu saznanja. Procenjivači zahtevaju informacije rezultata u obliku pokazatelja uspeha i ispunjavanja cilja projekta.

Samo bogat sistem informisanja, pogodan za sve ciljne grupe može zadovoljiti ove različite zahteve. Klaster treba da ima plan komunikacije gde su glavni nosioci partneri informisanja, a odnosi sa javnošću treba da budu profesionalni. U slučaju ograničenog budžeta i drugih resursa trebaju biti jasno određeni prioriteti informisanja za svaku grupu ciljeva i redovne provere nivoa informisanja ključnih aktera i zainteresovanih stranaka.

Klasteri treba da na organizovan i stručan način pristupaju informisanju. On treba da uvek bude pogodan za konkretizaciju grupnog cilja. Kvalitet informacija doprinosi razvoju (brendiranju) klastera.

Tokom informisanja, značajnu ulogu ima odgovarajuće kombinovanje medija. Uvek treba imati u vidu rezultate i navike konkretnih ciljeva grupe za koju je data izjava. Takođe je značajna i odgovarajuća ravnoteža među medijima, licima, Interneta i ličnog kontakta, jer to značajno doprinosi izgradnji poverenja. Problem kvaliteta i dizajna informisanja treba da se shvati veoma ozbiljno. Komunikacija je jedan od važnih instrumenata za sprovođenje i izgradnju identiteta klastera (njegov brend). Na primer, javnost treba lako da identifikuje klaster samo preko svog zaštitnog znaka.

3.7 Spoljni koordinatori

Kod mnogih inicijative klastera, posebno onih koje se rukovode principom odozgo naniže, uloga upravljanja klasterom je veća između klastera i jednog ili više spoljnih savetnika koordinatora. Iako je zadatak spoljnog koordinatora još uvek u fazi analize preduzeća da načini napore da pronađe odgovarajućeg rukovodioca klastera između direktora članova preduzeća, ali i šire od tog kruga, razvoj klastera zavisi od sadržaja neprekidne podrške spoljnog koordinatora ili osoba sa dokazanim sposobnostima upravljanja, olakšavanja i savetovanja.

Koordinator treba da ima znanja i dokazane sposobnosti upravljanja i koordinacije između veza preduzeća. Koordinator je osoba koja ima sposobnosti i kvalitete da zna potencijale povezivanja ljudi i da njegovim uticajem ima mogućnost da pomogne u razvoju ovih veza. Koordinator vrši pokretanje i olakšavanje potencijala veza i isti stvara nove veze. Na početku troši više vremena na formiranje tih veza, za pripremu strateškog plana i pripremu formalnih dokumenata, dok kasnije više vremena posvećuje koordinaciji, sprovođenju planiranja sa onim što je postignuto, sprovođenje sa fazama kao i početak i sprovođenje promena.

Koordinatori poslovnih grupa se tokom svog rada suočavaju sa velikim brojem izazova kao rezultat različitih interesa i profila članova poslovanja. U stvari, partneri su nezavisna preduzeća koje učestvuju u vezi (u poslovanju) ne uvek sa istim ciljem, već imaju različite ciljeve. Često su odnosi među partnerima nejasni. Zbunjenost izaziva kontakte i saradnju sa različitim ljudima iz istog preduzeća, zato što oni često imaju suprotna viđenja o trenutnom stanju njihovog preduzeća. Koordinator takođe treba da se bavi i potrebom uspostavljanja saradnje sa partnerima koji često imaju konkurenciju između njih. Povezivanje poslovnih preduzeća obično ima konkurenciju. Povezana preduzeća su često konkurenti na istom tržištu ili u istim delatnostima. Za uspešnu saradnju je neophodno da se postigne nivo potpunog poverenja između njih i da se omogući izvor informacija, gde u većini slučajeva izgleda kao da je u suprotnosti sa zahtevima klasične konkurentne borbe.

Koordinator treba da zna kako je odvuкао pažnju članovima poslovanja od borbe, kako da podeli male delove profita zarade prema zajedničkim naporima, kako da taj deo zarade bude što veći, iako ne isključuje mogućnost borbe za konkurenciju, iako se ona ipak pojavljuje kao veoma zdrava!

Spoljni koordinator treba da bude veoma skoncentrisan i na detalje veza. Bavljenje detaljima se ne smatra da je obaveza rukovodioca, samo ukoliko dovodi do opšteg zapostavljanja fokusa. Za

uspešno poslovanje nije dovoljna samo podrška veza, već samo stalna saradnja i blagovremeno rešavanje detalja koji može dovesti do nepotrebnih sukoba, dovodi do uspešnog poslovanja. Savetodavni koordinator radi sa rukovodiocem u vezi sa sledećim dužnostima:

- *Razvoj formi za veća dostignuća (specijalizacija, inovacija),*
- *Organizacioni razvoj i sa odgovarajućeg kulturnog gledišta partnera,*
- *Uspostavljanje uzajamnih veza učenja i prenošenja znanja,*
- *Stvaranje učinka kvaliteta zajedničkih računa,*
- *Stvaranje jednakih napora svih partnera i istih pogodnosti u poređenju sa investicijama, i*
- *Stvaranje zajedničkih dobitaka koje pripadaju uzajamnom poverenju.*

Koordinator je neutralna osoba koja podstiče razvoj poslovanja i stara se o sprovođenju aktivnosti sporazuma. Uspešan koordinator ima sposobnost za praćenje i za stvaranje dugoročnih odnosa. On ima organizacione sposobnosti u oblasti strateškog programiranja, projektovanja i upravljanja i poznaje procese poslovanja i neophodne resurse koje ima na raspolaganju. Ima ličnu verodostojnost i integritet, visok nivo fleksibilnosti, komunikativan je, uporan, pogodan, sposobnost dijaloga i dovitljivost za rešavanje problema. Dobre sposobnosti dijaloga su od posebnog značaja za početak pre stvaranja uzajamnog referentnog odnosa između preduzeća i kasnije pojave izazova održivosti. On koristi rešavanje potencijalnih sukoba putem saradnje, gde sve stranke postižu svoje prvobitne ciljeve, ali malo izmenjeno. Koordinator ima odgovornost da prati i olakšava sprovođenje aktivnosti koje su dogovorene, vrši procenu postignutih rezultata i predlaže prilagođavanje novih izazova. Treba da shvati odnose unutar preduzeća i da olakša vezu na svim nivoima, da upravlja njihovim zahtevima i sa onim šta su predvideli upravnici i preduzetnici svih nivoa i delova udruženja.

4. Upravljanje poslovnim projektima

4.1 Principi rada na projektima u poslovanju

Na osnovu opšteg prihvaćenog okvira od strane Instituta za upravljanje projektima u SAD-u, *projekat je svaki privremeni napor sa ciljem stvaranja jednog proizvoda, usluge ili jedinstvenog rezultata*. Osim ovoga, privremeni prefiks ne znači da je kratkoročni, čak i rezultati projekata nisu privremeni. Jedinstveni karakter proizvoda, usluge ili rezultata, je glavna karakteristika projekta kao i prisustvo nekoliko određenih elemenata za ispunjenje nekoliko karakterističnih elemenata, ne znači da rezultat nije jedinstven.

Neki projekti su slični sa sadržajem aktivnosti i rezultata, ali se razlikuju od veličine i dužnosti koje imaju

Sledeća glavna karakteristika projekta je princip progresivne izrade, odnosno mogućnost da se projekat razvije postepeno, ali u tom slučaju treba biti pažljiv da ne dođe do iskrivljenja originalnog delokruga.

Cilj organizovanja projekta centra za istraživanje i razvoj novih proizvoda, prvi put treba definisati opštu stranu, kako bi kasnije, kada poslovna ekipa bude bolje razumela ciljeve i tražene rezultate projekta, isti će se specifikovati na detaljan način.

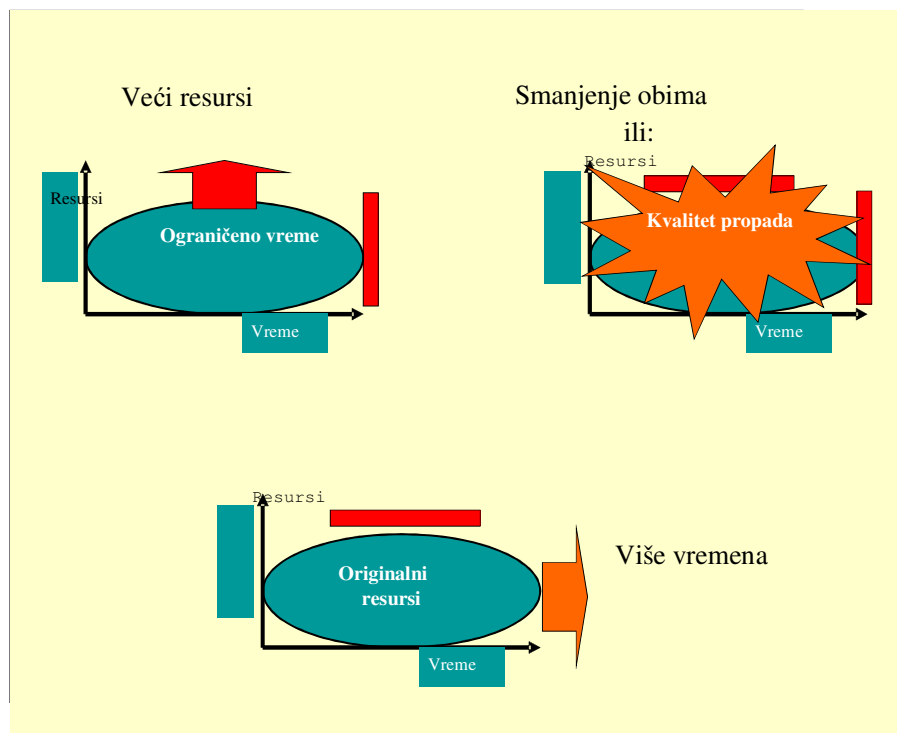
Svaki sprovedeni projekat u okviru poslovanja, možda sa izuzetkom pilot projekta, klastera, treba biti u skladu sa strateškim planom poslovanja kao sredstvo koje upravlja portfolijom svih projekata sa kojim će poslovanje biti bliže zajedničkim ciljevima (vizije) istog. Svaki pojedinačni projekat je deo tog portfolija, bez obzira da li je povezan ili nezavistan od drugih projekata iz grupe. Program je specifični portfolio posebnih projekata. Program, gde svi projekti imaju isti zajednički i određeni cilj. Delovi jednog projekta koji

se mogu planirati i upravljati kao posebne male jedinice, nazivaju se programski moduli. Grupe sa zajedničkim dužnostima i aktivnostima formiraju radne pakete, koje sadrže pojedinačne aktivnosti (zadatke) kao manji delovi projekta koji se mogu identifikovati kao celina.

4.2 Ideja upravljanja projektom

Upravljanje projektom je proces primene znanja, sposobnosti, sredstava i tehnika sa ciljem da se ispune zahtevi projekta. Neki misle da je dobro upravljanje projektom prava umetnost za rukovođenje, za koordinaciju ljudi i materijalnih resursa tokom celog procesa projekta i koji ima za cilj realizaciju traženih ciljeva i zadataka, kvalitet rezultata, vreme realizacije, rashodi, do traženih zadovoljavajućih dostignuća. Upravljanje projektom sadrži primenu i integraciju nekoliko procesa upravljanja projektom, i to: početak, planiranje, realizacija, kontrola i zaključak projekta (realizacija).

Odgovorna osoba za realizaciju ciljeva projekta naziva se menadžer projekta. Upravljanje projektom podrazumeva programsku identifikaciju zahteva, definisanje ciljeva projekta, definisanje rezultata (delokrug) i adekvatan balans graničnog trougla, odnosno između vremena, rashoda i delokruga: ako se ne postiže na vreme, dodaju se dodatni resursi, ali ako se ne zahteva ili se ne želi smanjiti, očekivani delokrug ili kvalitet projekta pada.



Organizacija projekata u obliku trinoma

Upravljanje projektima ima osam funkcionalnih delokruga kao što su: upravljanje delokrugom, upravljanje kvalitetom, vremenom, rashodom, ljudskim resursima, sa procesima komunikacije, rizicima i sa snabdevanjem kao i opšte polje integracije.

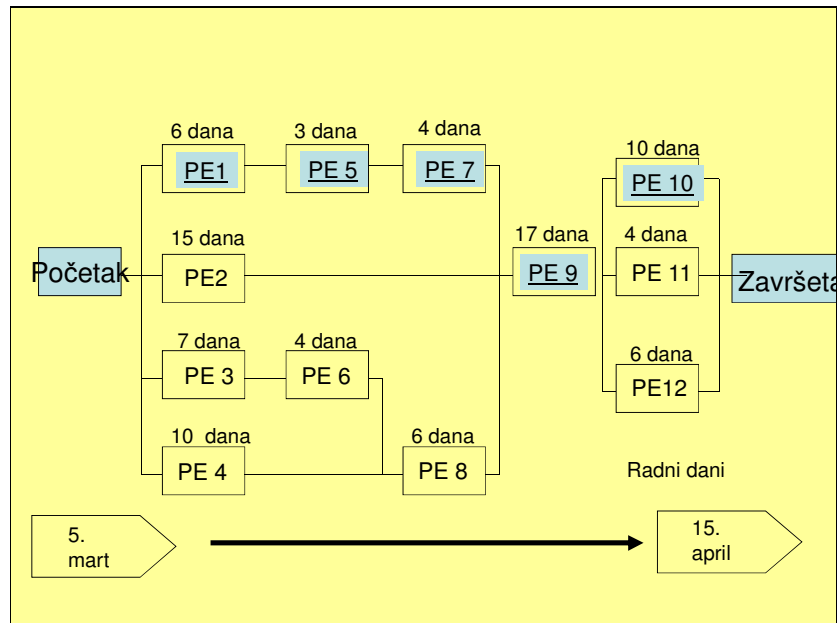
Upravljanje delokrugom znači obezbediti da će projekti obuhvatiti samo potrebne aktivnosti i da se mogu realizovati zahtevi projekta, odnosno bezbednost da se dragoceni resursi projekta i vreme realizacije iskoristi i za ostale aktivnosti koje nisu predviđene Sporazumom ili sa Poveljom projekta.

Upravljanje kvalitetom podrazumeva proces obezbeđenja da će projekat zadovoljiti i zahteve očekivanih rezultata ali i planiranja, odnosno zaštita i kontrola kvaliteta u obliku probnih aktivnosti ali i aktivnosti koji sprečavaju dovoljan kvalitet.

Upravljanje vremenom podrazumeva proces što se tiče prognoze vremena za realizaciju projekta kao što je definisanje aktivnosti, dugoročno procenjivanje, logični sporazum (redosled),

raspored aktivnosti i kontrola realizacije ili ispunjenje predviđenog vremena na osnovu rasporeda u realizaciji projekta.

Upravljanje troškovima podrazumeva planiranje, predviđanje i kontrolu troškova sa ciljem da se projekat završi ili da se okonča u okviru predviđenog budžeta.



Vremenski raspored jednog projekta

Upravljanje ljudskim resursima podrazumeva proces organizovanja i upravljanje ekipom projekta kao planiranje ekipe, sadržaj ekipe, obuka ekipe kao i upravljanje radnom dinamikom ekipe projekta.

Upravljanje rizikom podrazumeva upravljanje procesom planiranja i kontrole mogućih događaja koji sprečavaju ispunjenje dinamike ili rezultate projekta i sadrži identifikaciju mogućih rizika, kvalitetnu analizu istih, preventivni plan i suočavanje tokom pojave nekog nepredvidljivog rizika.

Upravljanje komunikacijom podrazumeva upravljanje procesa i adekvatno prikupljanje, obaveštenje ili arhiviranje informacija projekata.

Upravljanje nabavkom projekta podrazumeva planiranje, organizovanje i kontrolu procesa nabavke opreme i potrebnih usluga za realizaciju projekta i podrazumeva formalizaciju procesa sporazuma poslovanja u vezi cena, procedura tendera i slično.

Upravljanje integracije aktivnosti projekta podrazumeva kako osam gore navedenih jedinica za upravljanje projektom integrišu u jednoj dobro razmišljanoj celini. Sadrži razvoj glavnog dokumenta za planiranje – Povelja projekta, razvoj dokumenta za definisanje delokruga, razvoj plana za upravljanje projektom, praćenje i kontrola realizacije, integralna kontrola promena i procesi zatvaranja projekta. Upravljanje investicijama zamišljena je kao složeniji zadatak za upravljanja projektom.

4.3 Oblasti potreba stručnosti

Da bi bili uspešan menadžer projekata trebate poznavati celokupnu složenost potreba i znanja, sredstva i tehnike koje su posebne za upravljanje projektom. Međutim, ovo znanje neće biti dovoljne. Uspešno rukovođenje projekta zahteva znanje i sposobnost i u sledeće četiri oblasti: znanje, standardi i uređenje određenih oblasti sa kojim se bavi projekat, da ima dovoljnog prethodnog znanja za projekat (na primer programi Vladavine, EU-a i slično), opšte poznavanje i sposobnost upravljanja i značajnu međuljudsku sposobnost.

Prilikom odabira menadžera za konkretne projekte treba početi od sposobnosti i iskustva osoba. Za ovo nema potrebe da menadžer projekta bude iz redova direktora ili savetnika preduzeća grupe. U stvari, angažovanje jednog od njih može biti i na štetu za projekat, jer te osobe mogu biti veoma zauzete sa svojim ličnim poslovima i na taj način mogu ostaviti projekat na stranu!

4.4 Ciklus projekta

Sa ciljem ostvarivanja što bolje kontrole ali i što boljeg upravljanja, projekti se dele u etape koje zajedno čine celokupni ciklus projekta. Faze ciklusa projekta čine vezu početka projekta sa završetkom projekta i obezbeđuju odgovarajući istinski prelaz i određeni formalni prenos iz jedne faze u drugu. U stvari, pre prelaska u sledeću fazu, dostignuti rezultati do tog vremena se ocenjuju iz aspekta njihove složenosti (delokruga) i adekvatne strane (rezultati). Iako postoje situacije kada sledeća faza može započeti i pre kompletiranja prethodne faze, ali to se dešava samo u posebnim slučajevima i određenim okolnostima.

Ciklus projekta određuje koje se aktivnosti trebaju izvršiti za svaku fazu projekta, kada se trebaju predati rezultati na osnovu faza i kako se razmatraju, ocenjuju i proveravaju rezultati. Problem rukovođenja sa složenijim ili sa velikim projektima, komplikuje još više faze realizacije, zato su uključeni i ostali članovi ekipe od strane korisnika, a ponekad i od strane donatora (finansijera) projekta.

Ciklus projekta na osnovu Modela vodovoda protiče po redu iz traženih analiza (problema), preko dizajna intervencije ili preko sprovođenja, ili predaje rezultata, ocenjivanja i završava se završetkom projekta

Prednost klasičnog modela stoji kod jasnoće i formalizacija procedure. Ali, formalizacija u većini slučajeva može biti sa manjkavostima u ovom pristupu. Projekti koji na spor način prelaze iz faze u fazu i često mogu naići na ozbiljne probleme. Ovaj pristup je obavezan za projekte u kojima se država ili drugi donator predstavi kao sredstvo obezbeđivanja sredstava

Postoje i drugi modeli ciklusa projekata. Oni se prostiru na podelu velikih projekata na male projekte ili na intervalni razvoj programskih izbora dok se ne dostigne optimalni oblik. Ovi pristupi sadrže u sebi jednu veliku brzinu u realizaciji projekta ali i osoba koji su uključeni u korišćenju razvoja projekta, ali u ovom slučaju postoje mnogo kompromisa sa funkcionisanjem i napuštanjem realizacije nekog problema za kasnije. Koriste se tri velika projekta, skupa i komplikovana, naročito kada se ima u obzir da krajnji rezultat nije previše jasan čak i sa same nosioce projekta.

4.5 Upravljanje uključenim i zainteresovanim strankama

Identifikacija svih stranaka i relevantnih subjekata koji su uključeni i zainteresovani, je preduslov sa kritikom za uspešno upravljanje sa jednim projektom. Stranke i najvažniji subjekti koji su zainteresovani i uključeni su: krajnji korisnici rezultata, sve stranke koje su uključene (pojedinačno i grupno), pojedinci ili grupe sa uticajem u društvo, lokalna samouprava, država (resorno ministarstvo

koje pokriva), donatori, (ako takvi postoje) i naravno sama ekipa i vi kao i menadžer projekta.

Nimalo neće oštetiti vaš projekat ako ne identifikujete i ne upravljate na adekvatan način neku zainteresovanu ili oštećenu stranku!

Ne zaboravite da uključene strane nisu institucije, već ljudi koji upravljaju njima!

U slučaju kada je finansiranje jedne grupe projekta podržano od države kao i osoba ovlašćenih od nje za nadgledanje dinamike sprovođenja plana, su važne za normalan proces raspodele finansijskih sredstava od donacija i nikada ne sme se računati da će oni razumeti neko kašnjenje aktivnosti i predviđenih rezultata, ili neplaniranih rashoda njihovih donacija.

4.6 Upravljanje ekipom za sprovođenje

Ekipu projekta čine slavni ljudi i sa velikom odgovornošću za kompletiranje projekta. Njihovo upravljanje podrazumeva proces i upravljanje njihovim radom, naročito, planiranje ekipe (obuka) i upravljanje dinamikom, sukob i nagodba ekipe za sprovođenje. Planiranje ljudskih resursa projekta podrazumeva identifikaciju potrebnog kadra na osnovu potreba, definisanje odgovornosti, odnosi sa vlašću i informisanje. Upravljanje ekipom podrazumeva i upravljanje kulturom koja se izgrađuje u okviru konkretne ekipe.

Za svaku dužnost (aktivnost) obavezno treba biti jasno ko je odgovoran za realizaciju projekta. Veoma često su odgovorni svi članovi ekipe koji su određeni (planirani) za određene dužnosti. Posle, koje je odgovoran za kompletiranje datih obaveza, on treba biti samo jedan član ekipe. Za svaku dužnost određuje se osoba sa kojom se treba konsultovati i da se upoznaje redovnom komunikacijom sa njim.

Angažovanje poželjnih profesionalnih profila i članove ekipe se vrši na osnovu analize i prethodnog iskustva koji su intervjuisani za prethodni ili slični rad projekata. Posle, razgovarajući sa njihovim upravnicima u određenim preduzećima grupe, obezbeđuje da su oslobođeni od njihovih dnevnih dužnosti u radnim mestima dok su angažovani na projektu. To angažovanje može biti sa i bez naknade, ali

samo kada se ustanovi kakav je doprinos dao projektu u grupi, takođe određuje se i pravo korišćenja određenih usluga bez njegove naknade. Kada u preduzećima grupe nema određenih stručnjaka on se treba tražiti na javnom konkursu, ali ne čineći neku improvizaciju stručnjaka kao neko nisko optimalno rešenje.

Najbolji menadžer projekta ima svoj stil i više je vođa i instruktor (primer) nego rukovodilac!

Uvek treba planirati i vršiti obuku ekipe da bi podigli i izgradili njihove sposobnosti i ovlašćenja, ali i da bi se postigle željene interakcije. Bez obuke ne može se odgovoriti ciljevima da bi se osigurala određena stručnost, pogodan osećaj uzajamnog dejstva i timskom radu.

Rukovođenje ekipom zahteva praćenje učinka članova, davanje povratnih informacija, rešavanje sukoba i redovna koordinacija. Ovo se vrši posmatranjem od 360 stepeni ocenjivanja i rešavanje otvorenih problema.

Podela vlasti, odgovornosti i ovlašćenja između menadžera projekta i članova ekipe, rezultira visokom motivacijom i mogućnošću izvršavanja više radova, rezultata u isto vreme, i vrši se koncentracija napora kritičnih problema. Menadžer projekta može se fokusirati na zadatke i obaveze kao vođa, dok članovi ekipe će razviti njihove sposobnosti za upravljanje i imaju mogućnost da prime pojedinačno priznanje za pokazane rezultate.

Korist od delegiranja i od stila rukovođenje imaju i članovi grupe (klasteri), poboljšanje efikasnosti, povećanje interesovanja, veća motivacija članova, priprema sledećih projekata za upravljanje i na osnovu znanja organizacioni klaster je krhki.

4.7 Planiranje projekta koji je orijentisan prema cilju

Planiranje projekta koji je orijentisan prema cilju je tehnika koja je razvijena od strane Nemačkog Udruženja – GIZ, za tehničku pomoć i

za obezbeđivanje sistematskog pristupa za identifikaciju, planiranje i upravljanje projektom u procesu analize nekih problema koji se javljaju tokom identifikacije glavnih problema i onih potčinjenih. Izlaz iz procesa je predstavljen u grafičkom pregledu za identifikovanje problema raspodeljeno u obliku Stabla problema predstavljajući koji je razlog za svaki od njih i koji je rezultat (efekat) drugog problema. Tehnika omogućuje pronalaženje glavnih problema koji sprečavaju proces sprovođenja i omogućava jedno veliko razumevanje i u jednom kontekstu širu vezu problema kao i potencijalnu korist (delovanje) od sprovođenja i planiranje projekta da bi odgovorili određenim specifičnim situacijama klastera (grupe). U većini slučajeva vrši se organizovanje planiranih sastanaka. Učesnicima se dele kartice na kojima će predstaviti po jedan problem.

Stablo problema

*Vršeci napore u identifikovanju projekata iz oblasti snabdevanja, radionica je identifikovala puno problema i zaključila da glavni problemi u vezi snabdevanja su: **pojedinačna snabdevanja istih materijala od strane članova klastera (grupe) zbog malih klasičnih količina koje se realizuju sa realnim višim cenama.***

Zatim, tokom više interakcija identifikuje se i glavni problem, dok uz pomoć redosleda identifikovanih problema videvši navedene posledice između njih. Proces nije ni približno lak i zahteva angažovanje i aktivan pristup svih učesnika planiranja. Veoma je teško da se odredi glavni problem, odnosno problem koji je izvor svih drugih problema u određenoj oblasti podele grupe (klastera).

Stablo problema treba biti rezultat kolektivnog angažovanja svih učesnika planiranog sastanka! Od Stabla problema razvija se Stablo cilja. Problemi se menjaju dajući izjave koje zvuče kao specifični ciljevi, dok grafikoni pokazuju odnos između ciljeva i oblika upravljanja za ispunjenje ciljeva intervencije.

Stablo ciljeva

*Ako je problem u visokim cenama individualnog snabdevanja, tada, taj problem će u potpunosti biti imenovan – **grupisanje nabavke u klasteru (grupi)**, dok niske cene kupovine i povećanje konkurencije biće rezultati projekta!*

4.8 Metoda logičkog okvira

Prema planiranju projekta koji je usmeren ka ciljevima, stablo ciljeva i stablo problema su samo ulazak u proces logičkog razvoja u okviru projekta. Logički okvir je sredstvo za planiranje, praćenje i procenu kompletnog projekta i ima obavezu da što više olakša procese konkurencije, realizacije i evaluacije projekta. Naziv je dobio po logičkim vezama koje imaju planeri tog projekta prema cilju, očekivanim koristima i planiranim rezultatima aktivnosti projekta. Pored prednosti koje ima, logički okvir zahteva napor u razumevanju strateških ciljeva, ciljeva i rezultata sa aktivnostima koje se trebaju preduzeti za njegovo sprovođenje. Metoda uključuje prezentaciju rezultata analize problema i ciljeva, tako da su ciljevi projekta predstavljeni na sistematičan i logičan način. To podrazumeva i predstavljanje posledica rezultata, razvoj pokazatelja kako bi dokazali da su ispunjeni ciljevi, kao i identifikovanje pretpostavki koje su izvan kontrole upravljanja projekta i koje mogu uticati na ispunjenje ciljeva projekta.³ Logički okvir je jedna tabela sa četiri kolona i četiri reda.

Logički okvir

Prva kolona predstavlja “Logiku intervencije” i njome se objašnjava opšti cilj projekta, posebni ciljevi (cilj projekta) očekivana dostignuća (objašnjavajući rezultati) kao i sve druge planirane aktivnosti koje se trebaju preduzeti za realizaciju opštih ciljeva projekta.

U prvoj koloni su realni pokazatelji merenja, kvantitativni i kvalitativni pokazatelji pomoću kojih se procenjuje da li su ispunjeni ciljevi projekta ili ne. Pokazatelji treba da odrede kvantitet, kvalitet i vreme realizacije očekivane tokom realizacije projekta. Pokazatelji se mogu verifikovati iz prakse, a izvori informacija neophodnih za tu svrhu prikazani su u trećoj koloni u okviru “sredstava za verifikaciju”.

³ European Commission, Europe Aid Co-operation Office, General Affairs Manual
Evaluation Project Cycle Management

Četvrta kolona je posvećena kritičnim pretpostavkama procesa planiranja, odnosno svim faktorima koji mogu da utiču na realizaciju projekta. U drugoj koloni horizontalnog nivoa prikazane su aktivnosti, dok su u trećoj i četvrtoj koloni dati znakovi resursa i budžeta (sredstava ili troškova) koji su potrebni za realizaciju projekta.

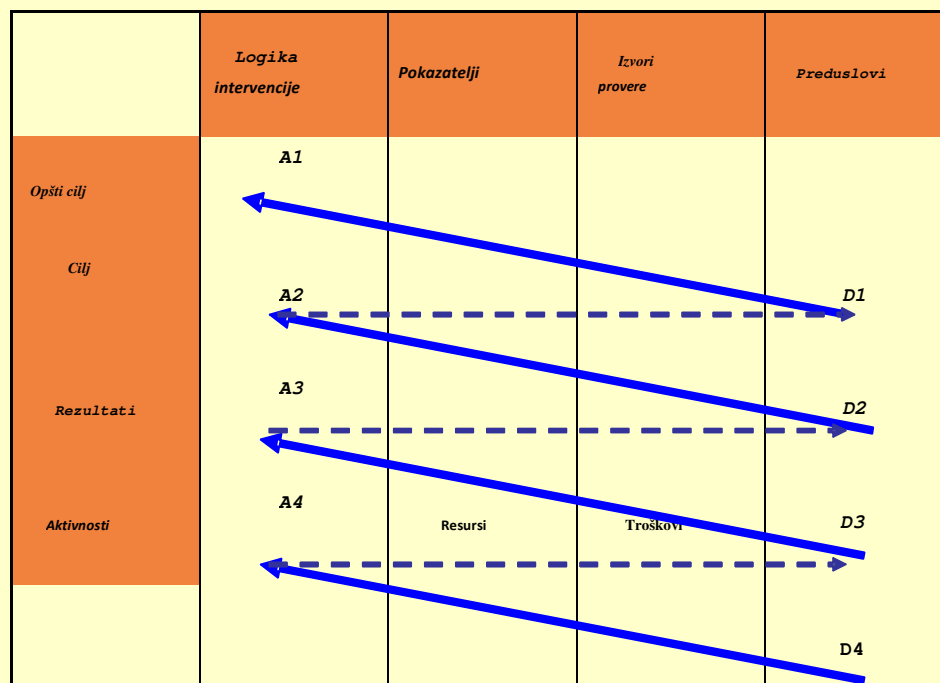
Logika šeme je dizajnirana odozgo naniže. Prvi put se postavlja strateški cilj i nakon njega cilj, rezultati projekta, odnosno koristi koje će se postići realizacijom opšteg cilja projekta i pružaju se potrebne definicije za postizanje potrebnih rezultata. Preporučuje se da jedan projekat ima samo jedan opšti, odnosno strateški cilj. Međutim, veoma je prirodno da se planiraju mnoge aktivnosti i značajni rezultati što je jedna od činjenica koja treba da odražava logički okvir.

Tokom čitanja logičkog okvira počinje se odozdo naviše iako su relevantne pretpostavke prikazane u oblasti D4 gde se aktivnosti realizuju uspešno i u oblasti A4 i tada projekat dostiže očekivane rezultate u A3. Ako se očekivane pretpostavke D3 verifikuju i rezultati kao realizovani koji se prikazuju u A3 onda će projekat biti u stanju da ostvari svoj cilj kao što je navedeno u A2.

Strateški cilj je nedostižan sa jednim projektom.

Vaš Projekat može samo doprineti u realizaciji njegovog ispunjavanja!

Ako se pretpostavke D2 realizuju, onda će se i strateški cilj koji je dat u A1 postignuti. Kolone B i C pokazuju kako treba meriti rezultat postignut iz kolone A. Ali, ako resursi, planirane aktivnosti, rezultati, cilj nisu jasni i ako nedostaju važne informacije, onda logični okvir projekta neće biti uspešan. Logički okvir je takođe koristan i za praćenje realizacije projekta. Tokom procesa evaluacije analiziraju se najkritičnije ćelije logičkog okvira i razni uticaji na logiku i na opšte rezultate projekta kao i analizu novih pretpostavki koje su korišćene zbog promena aktivnosti, rezultata i ciljeva projekta. Ovde i postoji potencijal za više informacija i lako predstavljaju mogućnost neusklađivanja između resursa i očekivanih rezultata još od početka projekta. Najvažniji kvalitet logičkog okvira je u tome što on pomaže projektu da održi svoj centar pažnje tokom koncepcije i planiranja, i kasnije tokom njegovog sprovođenja i konačno tokom evaluacije projekta.



Praćenje logičkog okvira

Logički okvir je jedan od najvažnijih oblika povezanosti između makro i mikro funkcije projekta, odnosno među svojim strateškim ciljevima i specifičnim zadacima. On pomaže u tumačenju i komunikaciji strateških ciljeva lakih za svrhu projekta tokom realizacije i upravljanja aktivnostima, pružajući informacije o postizanju neophodnog konsenzusa svih uključenih strana.

Logički okvir se koristi na standardan način za koordinaciju projekata, jer ako se svrha projekta ne promeni tokom faza sprovođenja, resursi, vrsta aktivnosti i dostignuti rezultati mogu se promeniti kako bi pokazali i odgovorili realnim promenama. Takođe, pokazatelji i nova

sredstva za verifikaciju, mogu se razvijati tokom realizacije sprovođenja.

Logički okvir omogućava fleksibilnost i promenu pojedinih komponenti projekta zadržavajući glavnu logiku tumačenja projekta.

5. Timski rad u grupi (klaster)

5. 1. Grupe i timovi

Pod timom podrazumevamo grupu ljudi koji imaju zajedničku specifičnu namenu. Veruje se da timovi na odgovarajući način utiču na efikasnost i mogu rezultirati velikom konkurentnom prednošću zbog podsticanja performanse uz pomoć korišćenja energije i boljih podataka. Članovi tima donose mnogo ideja, čak upotpunjavaju jedan drugog i ispravljaju greške drugog ili drugih. Članovi tima moraju imati potrebne kvalifikacije i veštine.

Uz pomoć tima mnogo lakše se ispunjavaju i realizuju obaveze sa odgovornošću prema potrošačima. Sa funkcionalnim timovima ostvaruje se visoki spektar neophodnih kvaliteta kojima se na isti način razmatraju i rešavaju svi problemi oko proizvodnje, procesa, potrošača i bezbednosnih problema.

Veruje se da timski rad rezultira sa većim inovacijama, jer u većini slučajeva se dešava da određeni pojedinci imaju opsežne i neophodne pripreme za postizanje novih inovacija. U tom slučaju timovi mnogo lakše razvijaju nove ideje i mnogo lakše razvijaju postojeće ideje.

U principu, ljudi više vole da deluju kao tim i više su motivisani i zadovoljni poslom. Dakle, zabavniji je i poželjniji rad u grupama, naročito kada su oni motivisani i ako kao prioritet imaju svoj doprinos projektu.

Vođe grupa (klastera) treba da podstiču formiranje više tipova timova, dok najkarakterističniji mogu biti timovi za istraživanje i razvoj novih proizvoda, timovi za razvoj vizije i misije grupe (klastera), radne grupe za postizanje određenih zadataka, postojanje saveta kao stalnih radnih grupa i samostalni timovi u kojima su članovi ovlašćeni da urade završetak nekog zadatka.

5.2 Dinamika tima

Uspeh i funkcionisanje tima zavisi od dinamike koju određuje sastav tima, od zadataka i uloga članova tima i faze u kojoj se nalazi tim. U principu, male grupe rade najbolje i više su motivisane, ali veće grupe imaju veće resurse i mogućnosti za podelu poslova. Ovim, rad jednog člana utiče na rad drugog i deli se na:

- Prikupljanje međuzavisnosti je kada članovi daju svoj pojedinačni doprinos a grupno ispunjenje je prikupljanje pojedinačnog ispunjenja
- Sekvencijska međuzavisnost je kada članovi obavljaju dužnosti pre propisanog vremena i pojedinačno ispunjenje zavisi i od ostalih članova tima
- Uzajamna međuzavisnost je kada realizacija dužnosti svakog člana zavisi od realizacije dužnosti svih drugih članova grupe.

Dobar vođa zna da nivelizuje i ujednači sastav tima sa vrstom i karakterom dužnosti i pobrinuće se o radu nekih pojedinaca tima, odnosno sve ovo zavisi od rada i rezultata rada drugih tokom određivanja i procene učinka svakog člana tima

5.3 Faze razvoja tima

Analisti grupne dinamike su utvrdili da svi timovi, bez obzira na sastav i njihovu dužnost, prolaze kroz iste faze njihovog razvoja, i to:

- **Formiranje:** članovi se poznaju među sobom i uz svoj cilj i ulogu u realizaciji istih znanja koja se inače predstavljaju kao nejasnim.

- **Pogoršanje:** članovi se još nisu dogovorili o pravcima, ciljevima, dužnostima i zajedničkom vođstvu!
- **Rangiranje:** postiže se dogovor o ciljevima, ulogama i normama ponašanja i razvijaju se bliske veze među članovima
- **Završetak:** tim završava sav rad koji se zahteva
- **Raspuštanje,** članovi projekta nakon završetka vraćaju se na njihova radna mesta

Dobar vođa prilagođava pristup u zavisnosti od faze u kojoj se tim nalazi. U fazi formiranja tima grupe (klastera) svi su pristojni i korektni, tako da nema sukoba čak i tada kada neko očekuje da se tako nešto desi, ne može se desiti u grupi. U fazi predstavljanja različitih mišljenja dobar vođa ne treba da se plaši od sukoba, i isti treba da pokuša da ih reši kako bi našao alternativne pravce delovanja gde bi upravljao timom tokom faze rangiranja i realizacije.

Dobar vođa pokušava da održi koheziju, interesovanje i lojalnost članova tima na visokom nivou. Zbog toga, nivo učešća članova će biti veći. Kao faktor velike kohezije tima je i veliki sastav tima, jer u normalnom sastavu grupe postoji veća kohezija. Kohezija unutar grupe raste čak i kada unutar grupe ima napora za razvoj sopstvenog identiteta i za angažovanje unutar zdrave konkurencije.

Uz povećanje usaglašenosti povećava se i kohezija, uz povećanje kohezije povećavaju se i uspesi ciljeva tima. Ali budite oprezni! Veća saglasnost može uticati na neuspeh performanse, i tim se više fokusira na sebe nego na ciljeve.

I definitivno uspeh tima podstiče njihova kohezija. Zbog toga se i preporučuje da se u ranim fazama razvoja grupe (klastera) počne sa dizajniranjem svih vrsta znakova za brendiranje novog klastera i da se isti uvek postave svuda u svim materijalima i prezentacijama klastera gde se sa njim razvija i povećava osećaj pripadnosti, dok uspešna realizacija jednog ili drugog pilot projekta manjih ili većih planova, će značajno podsticati koheziju klastera.

5.4 Donošenje odluke tima

Jedna od osnovnih verovanja upravljanja je da je to konstitutivan proces donošenja različitih odluka u vezi sa preduzećem ili bilo kojom drugom aktivnošću preduzeća koje je u rukovodstvu. Pošto niko nije bez grešaka, uspeh menadžera na najispravniji način se meri njegovim odnosima nad ispravnim i pogrešnim odlukama. Donošenje odluka je težak proces sam po sebi zbog činjenice da u svakodnevnoj praksi nikad nećete imati apsolutne (potpune) informacije. Informacije koje ćete imati na raspolaganju će biti nepotpune i dvosmislene, dok vi i ako imate priliku i novac da osigurate tu apsolutnu informaciju, nećete imati vreme da je sačekate.

Pored ovih objektivnih problema postoje i drugi subjektivni problemi koji opterećuju donošenje odluka menadžera kao pojedinca, koji je sklon da drži stranu mnogih. Tokom donošenja odluka menadžeri imaju određena prethodna uverenja (verovanja) i preduslove da ista uverenja postave ispred objektivnih informacija.

Menadžeri sa predrasudom da su klasteri neefikasni, jednostavno pred sodom postavljaju jedan prefilter ispred objektivnih podataka o broju aktivnih klastera u Evropi i Americi.

Ljudi su skloni da generalizuju i donose odluke na osnovu događaja ili slučajnih slučajeva. Ako su ti slučajni slučajevi bili pozitivni za njih, oni će razviti pozitivne snage za određene koncepte i suprotno, ali će to biti samo jedan pregled zasnovan na ograničeno iskustvo posedovanja objektivne vrednosti.

Menadžeri sa prethodnim pozitivnim iskustvom sa klasterima mogu se tretirati kao preterani ili prekomerni optimisti. Menadžeri koji imaju negativno iskustvo u bilo kojoj asocijaciji biće skeptični i u vezi sa vašom inicijativom o klasteru. I jedna i druga strana u stvari donose odluke zasnovane na više slučajnih ograničenih iskustava koji se ne smeju generalizovati.

Od liste menadžera koji drži stranu mnogih takođe ćemo napomenuti i iluziju kontrole i preteranu posvećenost. Prve preterane odluke su karakteristika mnogih lidera, zato što uspeh stvara zastoj i daje lažni pregled da ima apsolutnu kontrolu nad svim događajima. Realnost, s druge strane, je suprotna, jer lider klastera treba uvek da bude pažljiv i obazriv u pogledu donošenja odluka. Definitivno lideri su skloni emotivnom povezivanju sa određenim konceptima i spremni su uložiti dodatni novac i vreme u istim bez obzira što objektivne informacije ukazuju da se ti koncepti ne smeju koristiti, a napore i resurse preusmeriti.

Efekti rada u grupama

Odluke koje se donose u timu su uvek tačnije i kreativnije, dok je prihvatljivost odluka veća. Ali, budite oprezni u vezi sa ovim štetnim pojavama koje mogu pokolebati grupnu odluku. U grupi može da postoji veliki pritisak o prihvatanju i neprihvatanju onih koji misle drugačije.

Niko ne voli da saopšti loše vesti od straha proglašenja za crnom ovcom.

Ali ako svi ćute, dok tim polazi na pogrešan put (pravac) sigurno će tu i završiti.

Sve više i više počelo je razvijanje svesti i poverenja koje je možda u suprotnosti sa nekim pojedincima, ali oni nisu spremni da se suoče sa grupom zbog pritiska usaglašenosti. Da bi se smanjile negativne strane grupnog donošenja odluka razvijeno je nekoliko tehnika za poboljšanje postupka. One se mogu upotrebiti kao u fazi proizvodnje ideja, istovremeno i u fazi izrade koncepta klastera (grupe).

Prva tehnika, **Poplava ideja** služi za generisanje ideja bez komentara. Svaki član grupe treba da bude kreativan i radikalan za prikupljanje što više dobrih ideja. Blokiranje procesa je potencijalan problem ove tehnike. Tim se vrti oko jedne iste teme umesto da proširi proces.

Nominalna tehnika grupe je modifikacija metode **Poplava ideja** gde se **predlozi** daju (sakupljaju) pismeno od svih članova i

nezavisno jedno od drugog čime izbegavamo blokiranje procesa, ali gubimo mogućnost izgradnje ideja.

Tehnike za poboljšanje grupnog odlučivanja pomoći će vam tokom strukturiranja vaših sastanaka sa zainteresovanimima za udruženje klastera. Učesnici će imati utisak da oni nisu bili samo dekor sastanka nego aktivni učesnici, dok ćete vi ostaviti utisak menadžera i organizacionog i profesionalnog lidera, samouvereni u sebe i u vašem radu, sposobnog da se suočite sa izazovima preduzeća!

Preduslovi za uspešan tim

5.5 Upravljanje promenama

Američko udruženje menadžera je istražilo razloge zbog čega se danas dobro rukovodstvo računa kao veoma važan posao, bilo kada. Da bi postojali i da bi ostali u konkurenciji, menadžer organizacije definitivno treba da deluje kao lider promena. Sve organizacije, bez obzira na vrstu, primorane su da urade promene. Zbog toga, upravljanje procesima koji pokreću i sprovode strukturalne promene, opreme i na kraju krajeva i proizvoda, odavno je predstavljen kao važan zadatak upravljanja. Mudrost u suočavanju sa izazovima promena je glavna karakteristika lidera koji je posvećen transformaciji organizacije koju vodi, u odnosu na klasičnog menadžera koji je svoje iskustvo usmerio prema transakcijama.

Podsticanje za promene i inovacije dolazi spolja sa tržišnim promenama, promenama politike vlade, promenama pravaca velikih integracija kao što je ona Evropske Unije, od tehnoloških promena i globalnih promena sastava i strukture radne snage. Podsticanje može doći i iznutra, promenama strategije organizacije i radne snage, strukture i opreme.

Tri načina promene su: promene strukture, tehnologije i ljudi, dok je najteža promena, promena ljudi. Promena njihovih ponašanja, percepcije i njihovo ponašanje je jedan od glavnih problema kojima se bave mnogi naučnici i ljudi prakse bez davanja kompletnog rešenja. Kao praktičan metod za poboljšanje i prihvatanje promena, ali i inovacija, razvijene su mnoge tehnike koje i vi možete koristiti u okviru ekipe ali i članovi grupe (klastera). Ovde pre svega možemo pomenuti obrade aktivnosti tima, onda aktivnosti promena kako bi ubedili (stereotipe), percepcije i rezultate između grupa, analize aktivnosti procesa i aktivnosti postojeće analize sakupljenih iskustava sa ciljem

analiziranja stanja o percepciji i izveštaju članova tima o rešenju promena i inovacija.

Zašto su ljudi protiv promena? Postoji nekoliko logičnih i emocionalnih razloga: nesigurna budućnost, navike, briga o radnom mestu, nesigurnost vrednosti promena organizacije.

Svaka promena donosi sa sobom neočekivane stvari. Postojeća struktura ponašanja u klasteru kao takva ipak postoji. S druge strane, postoje uverenja lidera da će nakon promena klaster funkcionisati bolje!

Postoji nekoliko tipova tehnika za smanjenje otpora prema promenama i to: obrazovanje i komunikacija, participacija (učesće), podsticanje i podrška, pregovaranje i politike, uključivanje mladih ljudi, otvorenost prema promenama i kazne. Ljudi, prema jednom pravilu, plaše se od nepoznatog. Ako obrazovanjem i komunikacijom smanjimo njihovu nesigurnost, podrška promena će biti veća.

Ako smatrate da stariji članovi tima više žele da se drže starijih navika i vi sami ćete biti žrtva jedne vrste uverenja (stereotipa). Ako ostanete sa nekim navikama, prema jednom pravilu, skriva se strah da ćete izgubiti položaje i lične interese, ali to nema nikakve veze sa godinama!

Ako se ljudi na vreme pridruže aktivnostima promena, njihova posvećenost prema istim će biti veća. Otvoreno izražena podrška i aktivno učesće od strane lidera naravno da će pomoći dosta. Pregovori podrazumevaju sporazum o nekoj ponudi za neku beneficiju kao uslov za podršku nekog teškog, ali važnog subjekta. Ali to se mora uraditi veoma pažljivo. **Ako se to otkrije i druge strane to razumeju, iste ustupke bi trebalo napraviti i drugima što znači da će vrednost ustupka pasti iako će koštati više.** Ista i namerna manipulacija isticanja samo dobrih stvari i negativnih efekata promena je legitimna, ali bi se trebalo promeniti održavanje i pristup prema njima, zato što ljudi sami mogu to

da otkriju! I na kraju, ako neka od ovih tehnika ne deluje, lider može iskoristiti i direktne pretnje: *ili prihvatite promene ili idite!* Ali, ova tehnika se može koristiti kao poslednja mera kada više nema izlaza.

Veoma je lako dok su promene tehničke, problemi nastaju sa promenama u kulturi. Dobro upravljanje promenama zahteva da ljude rangirate ili sortirate u četiri vrste grupa:

Protivnici – imaju negativan stvaralački stav prema promenama i skloni su protivljenju konkretnim promenama. Njih obavezno treba proveravati sa upravljanjem percepcije i poverenja radi promene njihovog stava, ali ako se oni ne slažu sa njim onda je legitimno korišćenje sile.

Promoteri – imaju stvaralački stav prema promenama i pozitivan stav prema konkretnim promenama i znaju kako da ga iskoriste za svoje ciljeve koristi i snažno ga podržavaju. Njih treba iskoristiti!

Skriveni protivnici – imaju negativan stvaralački stav prema promenama iako se čini da podržavaju konkretne promene barem na deklarativan (oportunistički) način.

Potencijalne promene – imaju pozitivan stvaralački stav prema promenama, iako se nisu eksplicitno izjasnili o istim. Za ove dve grupe upravljanja snage i sprovođenjem relevantnih politika i razgovora, će biti rezultata. Prema Krigeru lider ima stalne dužnosti i izazove da gura promene, dok suština svake ozbiljne promene dotiče njihovu kulturu, odnosno njihove međuljudske odnose sa formalnom i neformalnom podelom uticaja pojedinca i grupe u organizaciji.

Razgovarajte sa ljudima, umesto da razgovarate o ljudima! Usredsredite se na problem, a ne na čoveka (pojedince)! Rešavajte probleme, a nemojte bežati od problema! Usredsredite se na budućnost! Integrišite i upoznajte ljude sa prednostima koje imaju prema promenama!

5.6 Upravljanje inovacijama i podsticanje kreativnosti

Proces upravljanja inovacijama i aktivnostima podsticanja ekipe su važni za uspeh klastera. Kreativnost ljudi u (grupi) klasteru mora da da rezultate za nove i sveže ideje, dok proces upravljanja inovacijama treba da osigura sistematski rad na sprovođenju postupka. Upravljanje inovacijama podrazumeva čitav niz aktivnosti i akcija usmerenih prema

izazovima postojećih ubeđenja i redefinisanju postojećeg stanja, povećanju prikupljanja kvantitativnih ideja i otkrivanju potpuno novih i perspektivnih ideja. Izazovi postojećih ubeđenja moraju uvek i kontinuirano da podstiču postojeći model (grupe) klastera kako bi se pronašla najpogodnija i najbolja mogućnost. Ponekad je dovoljno napomenuti predlog za preformulaciju nekog procesa. Ne treba očekivati radikalne predloge i manje izmene kada korak po korak dovode do potpuno novog stanja! To je suština uspeha japanskog koncepta poznatog kao KAIZEN.

Kao oblik prikupljanja sistematskih i novih ideja možemo da koristimo klasični obrazac ili sofisticirani forum vašeg veb sajta. Oblik nije bitan sve dok je aktivan! Potrebno je da izaberete komisiju za evaluaciju i da definišete oblik evaluacije prikupljenih ideja kao i da definišete oblik realizacije.

Bez obzira da li će dobiti ili ne zeleno svetlo predlog inovacija za realizaciju, predlagača treba adekvatno nagraditi i nadoknaditi mu za posao koji je obavio. Naravno, da ove procene i nagrade variraju od nivoa do nivoa inovacija. Nagrada ne znači da treba da bude samo novčana nagrada, već neka bude i u drugim oblicima kao priznanje ili bilo koji drugi oblik nagrade za obavljeni posao.

Veoma je važno da se na samom početku garantuje i štiti pravo industrijske svojine i pravo predlagača. Samo na taj način će se zaštititi i obezbediti povećanje samopouzdanja u klaster i izgradiće se proces inovacija!

Metode prikupljanja inovativnih predloga će biti zasnovane na intuitivnim i objektivnim podacima. U prvi spadaju: brainstorming, detaljno izvlačenje situacije da se stigne do novih ideja što je navedeno kao kaos ideja i brzo stvaranje grupne aktivnosti novih ideja, pregled posmatranja poslova iz nekog drugog ugla, kreativno rešavanje problema u šest faza, itd.

Brainstorming je tehnika koja rezultira dijagramom u kojem se pomoću fotografija, simbola ili reči deli proces kako jedna ideja spontano donosi druge ideje koje su organizovane oko centralne ideje kao ključne ideje. Koristi se i za generisanje i vizualizaciju strukturiranja i klasifikacije ideja.

Rešavanje problema na kreativan način izražava način strukturiranja novih stvaralačkih ideja radi rešavanja problema koji se javlja tokom šest faza. U prvoj fazi je definisana svrha problema, u drugoj fazi se prikupljaju činjenice, u trećem problem se detaljno definiše. Zatim se prelazi na fazu stvaranja ideja kao četvrtu fazu i prelazi u treću fazu: Priprema za akcije gde se u petoj fazi prikupljaju ideje, dok se u šestoj fazi priprema akcioni plan.

Među metodama koje se zasnivaju na objektivnim podacima treba naglasiti **TRIZIN**. Ova metoda služi podsticanju ideja koje mogu biti zaštićene patentom i zasnovane su na redefinisaju algoritama akcija i relevantnim podacima. Na osnovu ovog modela, **40 standardnih principa inženjerskih inovacija**,⁴ gde se uspešno mogu koristiti u praktičnom traženju forme za inovacije procesa i proizvoda.

U stvari, samo takvim predlozima se otkrivaju velike inovacije: dok svuda postoje komplikacije običnih poslova, a stvarna pojednostavljenja su uvek kreativna, kaže poznati džez muzičar Čarls Mingus.

6. Principi praćenja i evaluacija realizacije

6.1. Kontrola kao proces upravljanja

Rukovodstvo klastera mora pažljivo pratiti i nadgledati kako se ostvaruju planirani poslovi i kako se realizuju projekti. Drugim rečima, lideri trebaju redovno nadgledati i proceniti koliko se efikasno koriste sredstva iz klastera i da li ispunjavaju zahteve i ciljeve, odnosno koliko je efikasan posao koji oni obavljaju. Ovi zadaci su donekle olakšani uspostavljanjem odgovarajućeg sistema kontrole. Dobar sistem kontrole treba biti fleksibilan, tako da ga menadžeri mogu na najbolji način prilagoditi i pružiti tačne i pravovremene informacije za delovanje.

⁴ Karen Tejm i Elen Domb 1997. god.

Dobar menadžer pokušava da ima što više preventivnih, odnosno ispravnih poslova. Preventivnim akcijama sprečava se potreba za intervencijom jer se sprečavaju kašnjenja planirane realizacije. Dobar kontrolni sistem treba da se zasniva na tri vrste kontrole: finansijskoj, kontroli sprovođenja politika o izgradnji željene kulture u samom klasteru.

6.2. Faze kontrolnog sistema

Kontrolni proces se zasniva na stvaranju standarda i ciljeva kojima se procenjuje realizacija. Standardi moraju obavezno biti u skladu sa strategijom. Na primer, ako se strategija usredsređuje na niske troškove, standardi bi takođe trebali biti usredsređeni na troškove.

Druga faza procesa kontrole je pokazatelj faktičke realizacije. Rukovodioci klastera mogu meriti efekte u finansijskom smislu, odnosno u smislu sprovođenja predviđenih politika klastera i u smislu ostvarivanja i tretiranja vrednosti i predviđenih normi klastera (kultura).

Finansijski rezultati klastera i projekata relativno se lako prate u običnim pokazateljima usluge računovodstva i praćenju izvršenja budžeta. Problem predstavlja procena nerutinskih zadataka. Kod njih je teško proceniti efekat i tada menadžeri moraju obavezno proceniti pravilno ponašanje.

Kontrola predstavnika kompanije uvek i na vreme na sastancima klastera može poslužiti kao pokazatelj merenja posvećenosti prema misiji klastera!

Tokom projektovanja procesa kontrole, treba voditi računa o tome da je činjenično ispunjenje ili neispunjenje planiranja često kombinacija mnogih problema koji nastaju, koji zajedno stvaraju slab uspeh i stoga je potrebno postojanje detaljne analize za razmatranje razloga ili glavnih uzroka, a ne onih površnih o realizaciji onoga što je planirano.

Ponekad se može zaključiti da su i standardi bili veoma visoki. Ovo se najčešće dešava kada se rukovodstvo klastera ponaša veoma entuzijastično. Ne treba ostaviti po strani i preduslov da na dobro izvršenje utiče i obuka članova ekipe i obezbeđivanje odgovarajuće opreme.

Prednost finansijske kontrole je u njihovim ciljevima i mogućnosti realizacije sa drugim firmama ili udruženjima. U pokazatelje finansiranja realizacije spadaju pokazatelji profita (koliko efikasno rukovodioci ostvaruju resurse za profit), zatim prihodi od investicija i drugi pokazatelji standardne analize kao što su pokazatelji likvidnosti (oni mere koliko dobro se pokrivaju kratkoročne obaveze), pokazatelji tereta duga (oni pokazuju koliko se koristi za finansiranje operacija) i pokazatelji aktivnosti (oni mere kako se sredstva koriste).

Budžet je najvažnija finansijska institucija za merenje menadžera klastera kako oni koriste predviđene resurse za isti projekat.

Treba posvetiti više pažnje u toku definisanja kratkoročnih ciljeva, jer se može desiti da se realizacija oduži tokom vremena ili kao da su dugoročni ciljevi. Ovo se uglavnom dešava sa smanjivanjem troškova za istraživanje i razvoj na račun ostvarivanja profitabilnih ili radnih ciljeva u okviru budžeta. Zatim ako su standardi previsoki, ekipa može imati čak i neetičko ponašanje za njihov završetak.

Kada je reč o sistemima kontrole dobrog ponašanja, lider klastera pokušava da motiviše i oblikuje ponašanje ekipe za ispunjavanje ciljeva klastera. Tokom ovoga on koristi nadzor, direktno upravljanje klasterom, ali to se može desiti samo kao instrument nepoverenja prema članovima klastera. Jedno od rešenja ovog problema je razvijanje politika i standardnih procedura koje će klaster koristiti u praksi ili za razvoj koherentnog sistema ciljeva u kojem bi svi članovi klastera ispunjavanjem svojih ciljeva ispunili i ciljeve klastera.

Organizaciona kultura kao izraz vrednosti, normi i pravilnog ponašanja članova klastera diskretno se može koristiti za kontrolu koordinirajući se sa unutrašnjim sistemom vrednosti i normi. Pridržavajući se ovih normi i vrednosti klastera, omogućava uspešnu kontrolu čak i kada kontrola ponašanja sa budžetom ne funkcioniše.

7. Izvori kapitala za razvoj klastera

7.1 Pristup finansijskim organizmima Evropske Unije

Polazeći od činjenice da je preduslov za razvoj raspoloživost sredstava gde se u okviru Evropske Unije ulažu naponi za vidno unapređenje organizacija i udruženja kako bi se poboljšala

odgovarajuća finansijska sredstva i njihov razvoj. Neki od ovih izvora su prisutni i za vas, dok će neki drugi naravno morati sačekati punopravno članstvo. Pristup svim potrebnim informacijama za ove finansijske resurse je putem *Portala malih i srednjih organizacija EU*⁵ i putem *instrumenta finansiranja*.⁶

Politike i primeri najbolje prakse u oblasti finansiranja razvoja malih organizacija u EU navedeni su u informaciji Evropske Komisije sa naslovom: *Finansiranje za razvoj malih organizacija - Dodela evropskih vrednosti*.⁷ Prema ovoj izjavi, EU redovno pokušava da poveća učešće različitih fondova finansiranja kao zajmova (uključujući i kredite). Na gore pomenutom portalu u tematskim ciljevima do finansija,⁸ dati su neki oblici koji su prikladni za svaku fazu životnog ciklusa organizacije, kao i saveti o tome kakav posao obavlja EU zajedno sa glavnim akterima određenih kategorija (banke, preduzeća) s jedinim ciljem da pomogne organizacijama u određenim fazama njihovog razvoja.

EU takođe pokušava učešće različitog kapitala različitih investitora i firmi, kao što su: sredstva za obezbeđivanje početnog kapitala (na primer obrada studija), sredstva investitora za tzv. početni kapital (za osnivanje biznisa) i sredstva i organizme osiguranja za razvoj kapitala (za finansiranje razvoja mnogih uspostavljenih preduzeća). Tu spadaju i investicioni fondovi i poslovi privatnih (neformalnih) investitora sa svojim mrežama.

7.2 Finansijske komponente evropskih programa

Ovo uključuje mnoge programe EU-a koji takođe sadrže nekoliko određenih finansijskih instrumenata. U većini slučajeva, ove resurse mogu direktno koristiti organizacije, ali preko finansijskih posrednika. U ovu grupu spadaju: okvirni Program konkurencije i inovacija, sedmi okvirni Program i Program međunarodne saradnje. U nastavku ćemo razmatrati specifičnosti ovih programa, posebno aktuelnosti koje oni sadrže u našim organizacijama.

⁵ http://ec.europa.eu/enterprise/sme/funding_en.htm#

⁶ http://ec.europa.eu/enterprise/sme/fund_tools/fund_tools_theme_en.htm

⁷ *Financing SME Growth – Adding European Value*
ec.europa.eu/enterprise/.../financing_sme_growth_en.pdf

⁸ http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/financing/index_en.htm

Okvirni program konkurencije i inovacija ima za cilj da podstakne preduzeća u novim uslovima upravljanja i da predstavi kontinuitet Evropske Povelje, ali sada sa fokusom na inovacijama, novim oblicima finansija i poslovne usluge. Cilj programa je da podstakne upotrebu tehnologije i modernih informacionih tehnika i da se obnove izvori energije i energetske efikasnosti. Ovaj program je podeljen na tri operativna programa: Program preduzeća i inovacija, Program podrške politikama informacione i komunikacione tehnologije i Program podsticanja efikasne energije.

Finansijski instrumenti Programa pomažu preduzećima da obezbede kapital za razvoj poslovanja putem zajmova i investiranja kapitala. Ovim sredstvima upravlja se putem Evropskog investicionog Fonda kroz tri komponente: Komponenta rizika kapitala namenjena inovativnim novim i srednjim preduzećima, Komponenta garancija namenjena bankama koje imaju za cilj da smanje njihov rizik i da malim i srednjim preduzećima omoguće povoljne kredite posebno u oblasti mikro i mezo pod uslovima Bazel2 i Komponenta početnog Kapitala namenjena inkubatorima i investitorima preduzeća.

Program prekogranične saradnje namenjen je saradnji između država članica i zemalja kandidata za pristupanje ili koje su potpisale Sporazum o Stabilizaciji i Pridruživanju. Finansiraju se projekti razvoja opština, ali se prijavljuju i partneri preduzeća iz prekograničnih regija. Dovoljno je da učestvuju sa do 25%. Postoje mali grantovi do 50.000 evra za udruženja građana, NVO, **za industrijske klastere** i slične vrste ekonomske saradnje i velike grantove do 200.000 evra za velike infrastrukturne projekte.

Sedmi okvirni program čini sublimaciju svih aktivnosti EU Trinijalne spirale znanja, čak i interakciju istraživanja, obrazovanje i inovacije kao glavni prateći faktori odnosa koji se zasnivaju na društvu u kojem oni razvijaju svoje aktivnosti. Sedmi okvirni program ima četiri programa: saradnju, ideje, ljude i kapacitet.

Pred-finansiranje istraživačkih i razvojnih projekata na vreme treba zameniti dosadašnje grantove. Kamata će se obračunati, ali se neće i platiti, a zajedno sa osnovnim grantom transformisali bi se u investicije kapitala u konkurenciju preduzeća. Kasnije, kada definitivno "stane na svoje noge", investicija će se ponovo pretvoriti u zajam i vratiće se u fond.

Zajednički evropski resursi je inicijativa Direkcije za regionalnu politiku, Evropskog investicionog Fonda i Evropske

Investicione Banke. Svrha ovoga je jačanje postojećih sredstava za finansiranje država članica Evropske Unije i iniciranje nove modifikacije konvencionalnih i nekonvencionalnih oblika finansiranja za razvoj preduzeća. Ovom inicijativom će se odustati od dosadašnjih grantova i predviđa se nova investicija sredstava za postizanje multi-aplikativnih efekata.

Korisnici ovih sredstava će biti finansijski posrednici: kreditni fondovi, mikro-finansijske institucije, garantni fondovi, institucije za transfer tehnologije i, razume se, banke. Finansijski posrednici apliciraju za sredstva u odgovarajućim holding fondovima Inicijative. Instrumenti na kojima se zasniva inicijativa su garancije, zajmovi, ko-garancije, kontra-garancije, prodaja kredita kao akcije i menice, investicioni kapital, rizični kapital, krug poslovnih privatnih (neformalnih) investitora itd.

Ideja je da se prekine sa iskustvom dodele grantova i da se postigne efekat multi-aplikacije, odnosno pojedinačnih sredstava koja se trebaju ponovo uložiti i ponovo unositi u sistem putem istih instrumenata i koristeći različite mogućnosti javnog privatnog finansiranja i podrške riziku. Očekuje se da će Inicijativa pomoći u obezbeđivanju jedne od mnogih finansijskih paleta dostupnih u fazi razvoja novih poslova, upravo onda kada one nisu aktivne za banke.

7.3 Klasteri kao sredstva prisutnosti u EU fondovima

Sadašnje strategije, politika i sadašnji i programirani programi EU za podršku malim i srednjim preduzećima, imaju za cilj sofisticirane projekte u različitim oblastima kao što su transfer tehnologije, primenjena istraživanja, alternativni izvori energije, itd.

I sedmi okvirni program je izuzetno složen i zahtevan. U tom okviru, mogu biti uključeni samo oni projekti koji integrišu napore više institucija, prema pravilu više od dve države i više sektora. Sa aspekta potencijala ovog Programa naših malih i srednjih preduzeća, ne možemo reći da oni ne mogu računati na ova sredstva, ali treba reći da postoji veoma malo kompanija koje su spremne da elaboriraju svoje inovativne ideje, ali i sa njihovim unutrašnjim nivoom menadžmenta i osoblja nisu u stanju da se suoče sa istim zahtevima kao što je predviđeno okvirom.

Pošto klasteri imaju veliki kapacitet za inovativne ideje, inovativne projekte i regionalnu saradnju, ispostavilo se da mogu sve koristiti kako za unapređenje konkurentnosti privrede tako i za korišćenje evropskih fondova.