Obilježja razvoja klastera u Hrvatskoj

Fabris, Luka

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:393573

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile Pula

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

LUKA FABRIS

OBILJEŽJA RAZVOJA KLASTERA U HRVATSKOJ

Završni rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile Pula

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

LUKA FABRIS

OBILJEŽJA RAZVOJA KLASTERA U HRVATSKOJ

Završni rad

Broj indeksa: 513-E, izvanredni preddiplomski studij

Predmet: Gospodarstvo Hrvatske

Studijski smjer: Ekonomija

Mentorica: doc. dr. sc. Kristina Afrić Rakitovac

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Opća ekonomija

Pula, 2017.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Luka Fabris, kandidat za prvostupnika ekonomije, smjer ekonomije, ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student:

_____

U Puli, lipanj.2017.

IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, Luka Fabris, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Obilježja razvoja klastera u Hrvatskoj, koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, lipanj.2017.

Potpis

_____

Sadržaj

1.UVOD 1

2. KLASTERI 3

2.1 Povijesni razvoj klastera 3

2.2.Pojmovno definiranje klastera 4

2.3 Vrste klastera 8

2.3.1. Vrste klastera prema smjeru razvoja 8

2.3.2 Vrste klastera prema veličini samih klastera 10

2.3.3. Vrste klastera prema veličini gospodarskog subjekta unutar klastera 10

2.3.4. Odnosu klastera s gospodarskim subjektima izvan sustava 10

2.4 Životni ciklus klastera 11

2.5. Prednosti i nedostaci klastera 12

2.5.1. Prednosti klastera 12

2.5.2. Nedostaci klastera 13

3. POKRETANJE KLASTERIZACJE U HRVATSKOJ 15

3.1. Klasteri konkurentnosti 15

3.2. Drvni klaster sjeverozapadne Hrvatske 18

3.3. Klaster poljomehanizacije 20

3.4. BIOS klaster 22

3.5. Faktori u formiranju klastera 23

4. STRATEGIJE RAZVOJA KLASTERA 29

4.1. Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske 37

4.2. Strategija razvoja klastera za razdoblje 2011.-2020. godine 39

4.3. Utjecaj klastera na mala i srednja gospodarstva 40

4.4. Važnost malog i srednjeg gospodarstva 40

4.4.1. Motivi jačanja konkurentnosti malog i srednjeg gospodarstva 44

4.4.2. Inovacije kao izvor konkurentnosti 45

5. ZAKLJUČAK 47

6. LITERATURA 48

7. POPIS TABLICA 51

8. POPIS GRAFIKONA 52

9. POPIS SLIKA 53

10. SAŽETAK 54

11. SUMMARY 55

1.UVOD

Tema ovog završnog rada glasi „Obilježja razvoja klastera u Hrvatskoj“ kojom će se ukazati na značenje te ulogu koju imaju klasteri u okviru razvoja gospodarskih subjekata, područja odnosno regija. Jasno je da suvremena globalna tržišta počivaju na potpuno novim pravilima konkuriranja, te se upravo proces klasterizacije može prikazati kao prilika za pozitivne promjene. Hrvatska je jedna prekrasna zemlja, bogata prirodnim bogatstvima, ali ta bogatstva nisu svugdje adekvatno iskorištena te se u tom smislu dešavaju regionalne razvojne disproporcije. Zbog vrijednosti koji klasteri imaju na razvoj industrijskih regija, od velike je važnosti uloga države i njenih institucija. Svi državni napori koji su omogućili da Hrvatska postane članica Europske unije u srpnju 2013. godine, otvorili su vrata mnogobrojnim malim i srednjim poduzećima da konkuriraju na velikom europskom tržištu. U tom kontekstu, Hrvatskoj su na raspolaganju razni fondovi Europske unije namijenjeni regionalnom razvoju. Europska unija, želi pomoći Hrvatskoj da se što prije prilagodi te da osvoji karakteristike razvoja europskih regija u cilju smanjenja regionalnih razlika, odnosno povećanja stupnja razvijenosti. Kako su razlozi za osnivanje klastera mnogobrojni, važnost za produktivnost, inovativnost i razvoj novih regija i gospodarskih subjekata je opće poznat.

Cilj ovog završnog rada je prezentirati ulogu i važnost formiranja klastera kao glavnih aktera u povećanju razvoja te razvojnih mogućnosti hrvatskih regija. Pored uvoda i zaključka, rad se sastoji od četiri poglavlja.

Povijesni razvoj klastera kao i pojmovno određenje te vrste klastera prezentirani su u drugom poglavlju. U ovom poglavlju prikazane su razne definicije klastera te značenje i važnost klastera kao organizacijsku jedinicu. Vrste klastera definiraju se prema mogućnosti osnivanja klastera a životni ciklus kao način osnivanja klastera. Osvrt je dana i na prednosti te nedostatke klastera.

U trećem poglavlju obrađen je pojam „klasterizacije u Hrvatskoj“. Spominju se sadašnji klasteri konkurentnosti te su dani primjeri dobre prakse klastera u Hrvatskoj. U nastavku govori se o važnim faktorima koji su relevantni za formiranje klastera u smislu kapaciteta rasta te potencijal ka povećanju zaposlenosti.

U četvrtom poglavlju spominju se strategije razvoja klastera. Prikazana je Hrvatska izvozna ofenziva, koji su bili ciljevi strategije, kao i učinci dobiveni tom strategijom. U ovom poglavlju govori se i o drugim strategijama, odnosno o onima koje su slijedile nakon HIO, kao što je strategija pametne specijalizacije.

Nadalje govori se o važnosti malog i srednjeg gospodarstva u Hrvatskoj odnosno o strukturi i udio poduzeća u zadnjih nekoliko godina u Hrvatskoj. Objašnjeni su i motivi jačanja konkurentnosti malog i srednjeg gospodarstva te o važnost inovacija kao izvor konkurentnosti.

Prilikom istraživanja teme i samog pisanja završnog rada, korištene su znanstvene metode deskripcije, analize, te komparacije.

2. KLASTERI

Tematika koja se prezentira na početku ovoga rada objašnjava osnovnu teoriju koncepta samih klastera koji bi se na hrvatskom jeziku jednostavno mogli prevesti kao „grozdovi“. Traganjem povijesnom razvoju o klasterima dalo nam je saznanje da se posebno krajem 1960-ih godina prošlog stoljeća u teorijskim razmatranjima regionalnih proizvodnih sustava, u obliku udruženja, naglašavaju interakcije, i o tome će biti više riječi u nastavku.

2.1 Povijesni razvoj klastera

Teorijski korijeni klastera mogu se naći još i u djelima Marshall-a. 1920-te godine, gdje se industrijska organizacija te povijesni i specifičnih socio-ekonomskih faktori obnašaju određenu ulogu.

U srodnoj literaturi također mogu se pronaći pojmovi kao „industrijski distrikti“ u smislu aglomeracije u kojima se povezuju svi subjekti društva i proizvodnih poduzeća. Naglašeni industrijski distrikti ili okruzi koji su poznati kao „Marshallovi“ omogućavaju udruživanje lokalnih ekonomskih i društvenih snaga u pregovaračkoj moći kako bi došlo do određenih industrijskih promjena kojom neće imati namjeru narušiti lokalni identitet. Spominju se i industrijski klasteri uz kojih je razvoj zasnovan po principu strateškog planiranja, koje je moguće razlikovati u dva neistovjetna dijela. Prva obuhvaća poslovnu strategiju koja zacrtava put aktivnosti neke tvrtke u pojedinačnim industrijama, druga obuhvaća korporativnu strategiju koja se bavi sastavom portfelja poslovnih jedinica neke tvrtke[1]. Usprkos na važnosti brojnih socijalnih i kulturnih faktora, karakteristični za neku regiju ili područje, s vremenom se njihove vrijednosti mijenjaju u smislu pridodavanja veće važnosti samom portfelju određene korporacije koje će dovesti do većeg interesa i koristi u pridruživanju sa ostalim korporacijama.

Pomoću određenih faktora moguće je elaborirati produktivnost i rast novonastalih industrijskih prostora koji bi mogli dovesti do nagomilavanja sve jačih kompanija. Stvaranjem specijaliziranih lokalnih tržišta rada omogućilo bi se efektivno smanjenje transakcijskih troškova u cilju povećanja konkurentske prednosti.

Moguće je reći da se unutar regija, isto tako, dešavaju i ne-trgovinske međuzavisnosti koje proizlaze iz konvencija, neformalnih pravila i navika kao sastavni dio kooperacije korporacija.

[1] Porter M.E., Konkurentska prednost. Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja, Zagreb, 2008, str.293.

2.2.Pojmovno definiranje klastera

Nerealno bi bilo govoriti da upravo klasteri nisu važni za gospodarski razvoj jedne države znajući da djeluju na varijablu tijeka gospodarskog rasta. Znatno više u područjima manje razvijenih regija u odnosu na ona područja koja su visoko rangirana po stupnju efikasnosti. U suvremenom svijetu aktivno djeluju i u regionalnom i strateškom planiranju poduzeća kao sastavni dio konkurentske snage.

Iz tog razloga zgodno je dati nekoliko definicija što su to klasteri po mišljenu različitih autora;

- Klaster je specifičan oblik mreže osobnih i grupnih interesa te interesa industrija, fokusirani na manji geografski prostor gdje može doći do fizičkih kontakata. Dinamična je mreža specijaliziranih poslovnih i ostalih aktivnosti koja se neprekidno mijenja[2].

- Klasteri predstavljaju iznimno učinkovitu politiku razvoja konkurentnosti neke zemlje. U početku se javljaju kao „otoci“ konkurentnosti, a kasnijim razvojem multipliciraju konkurentnost u zemlji[3].

- Klasteri mogu biti identificirani kao skup međusobnih odnosa koji stvaraju odnose vrijednosti bitne za unaprjeđenje inovacija (OECD, 2002.) .

- Prema Porterove definicije (1998.) klasteri su geografske koncentracije međusobno povezanih poduzeća, specijaliziranih dobavljača, poduzeća u povezanim industrijama i drugim organizacijama kao što su sveučilišna, agencije i trgovinska udruženja u posebnom polju, koji konkuriraju, ali i kooperiraju.

Bitno je naglasiti da su svi sudionici, (sveučilišna, agencije i trgovinska udruženja u posebnom polju) značajni za razvoj i uspjeh klastera u okviru prenošenja znanja, vještina, informacija i istraživanja i razvoj te da je njihov međusobni odnos u okviru udruženja raznih gospodarskih subjekata prihvaćen od svih dionika .

[2] Dragičević M., Konkurentnost: Projekt za Hrvatsku, Zagreb, 2012., str. 6.
[3] Dragičevič M., Obadić A., Klasteri i politike razvoja klastera, Zagreb, 2013., str. 17.

Moguće je interpretirati suradnju između gospodarskih subjekata odnosno klastera kao jedno poslovno umrežavanje gdje ne djeluju samo velike korporacije nago i mala te srednja poduzeća. Svi imaju isti ili sličan cilj, a to je uspjeh i prepoznatljivosti proizvoda i usluga na tržištu uz postupno smanjenje troškova proizvodnje, povećanje kvalitete te kontinuinirani rast.

Klasteri, kao glavni regionalni akteri, podrazumijevaju interakciju između srodnih gospodarskih subjekata jer im daju mogućnost da postanu inovativniji i efikasniji u odnosu na situaciju kada bi samostalno djelovali.

Iz navedenih definicija moguće je navesti tri glavna načela na kojima se temelje klasteri, a to su:

- **koncentracija** koja pokazuje postojanje gospodarskih subjekata u određenom zemljopisnom području
- **zajedništvo** koje pokazuje zajedničke aktivnosti područja u kojem gospodarski subjekti djeluju u klasteru, te srodnim industrijama koje dijele isto tržište te
- **povezanost** koja pokazuje međusobnu komunikaciju i međusobnu isprepletenost različitih tipova odnosa uspostavljenih unutar klastera[4]**.**

Klasteri, pomoću zajedničkih napora s temeljima u konkurentskoj sposobnosti, omogućuju povezivanje gospodarskih subjekata koristeći izjednačenu tehnologiju prema srodnim potrošačima. Upravo takvim metodama unapređuje se razvoj, prepoznatljivost, tehnologiju kao i širenje poslovanja samih poduzeća. Bitno je napomenuti da klasteri nisu statični te kako njihovo djelovanje nije ograničeno na samo jednom geografskom području, što je lako razumljivo gospodarskim subjektima iz samog klastera koji imaju uspostavljene odnose s vanjskim pravnim subjektima.

Dinamika razvoja i rasta samih klastera mora se bazirati na onoj djelatnosti gospodarskog subjekta koja je aktivna te učinkovita. Razvojni proces klastera daje odgovarajuće prinose ukoliko je baziran na postojećem rastu i modelu rada a ne na interpretaciji srodnih industrija s drugog područja ili još gore primjenom nepotvrđenih studija.

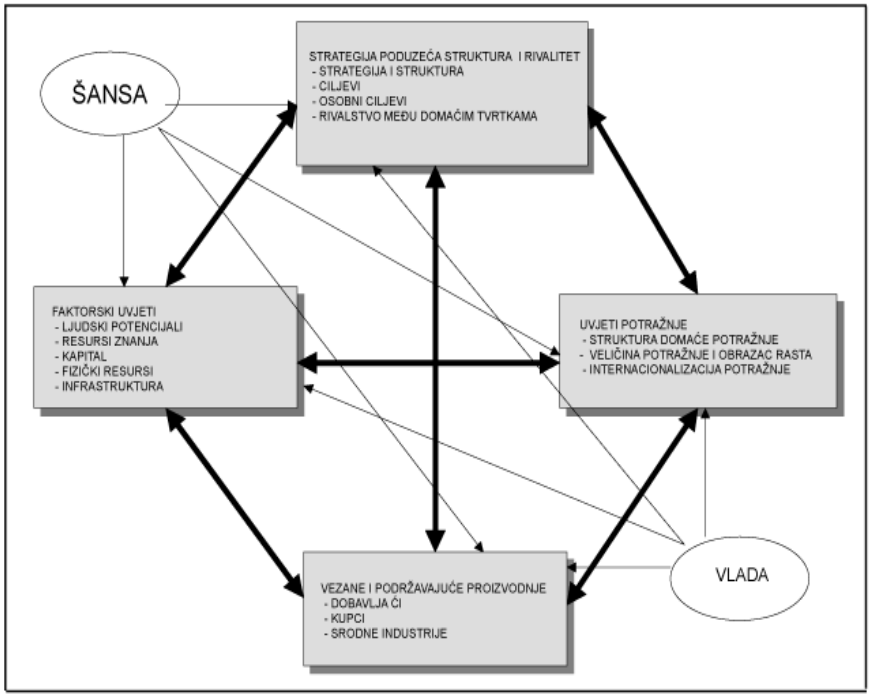
Tehnika kojom se provodi proces povezivanja u klastere definira kako gospodarski subjekti mogu kooperirati i učiti i na lokalnoj razini.

[4] Horvat Đ., Kovačević V., Clusteri,put do konkurentnosti, Zagreb, 2004., str. 16.

Mnogi autori su dali svoj doprinos u objašnjenju odnosno u definiciji samog pojma klastera, a među najpoznatijima bi se moglo spomenuti ime Michaela E. Porter-a. U knjizi „Konkurentska prednost nacija“ autor objašnjava industrijske klastere kao proizvod čertiju međusobno povezanih sila koje naziva „dijamant konkurentske prednosti“ a to su:

- uvjeti faktora proizvodnje (inputi) (osnovni čimbenici vezani uz troškove, poput jeftinih radnika bez vještina naspram znanstvenih li tehnoloških obrazovnih radnika)
- uvjeti potražnje (potrebe potrošača za domaćom i inozemnom robom)
- industrije koje podržavaju postojeće komplementarne industrije i njihove strategije uključujući i specijalizirane dobavljače te
- strategije i suparništvo poduzeća[5].

Slika 1. Porterov dijamant konkurentnosti



Izvor: M. Dragičević , Konkurentnost: Projekt za Hrvatsku, Zagreb,2012., str. 24.

Takvom interpretacijom želi se dokazati da kada su klasteri „aktivni“ oni vrše jedan stalan doprinos u porastu konkurentnosti poduzeća te da dozvoljavaju regijama zadržavanje svoje lokacijske suverenitetnosti u situaciji kada se granice globalizacije i tehnološkog napretka pomiču.

[5] Dragičevič M., Obadić A., op. cit., str. 42.

Gospodarski subjekti udruženi u klaster dijele slijedeće:

- Informacije o proizvodima i tržištima
- Dizajn proizvoda
- Marketing
- Trening osoblja, njihovo regrutiranje i nadogradnju
- Nabavu (niže cijene repromaterijala)
- Transport i isporuku
- Kontrolu kvalitete
- Opremu i infrastrukturu
- Financiranje (kreditne garancije), sponzorstva koja sami ne bi mogli postići[6].

Ulaskom u klaster, tvrtke trebaju znati odgovore na nekoliko pitanja, primjerice što se želi postići klasterom, može li se cilj ostvariti drugim sredstvima, kakvi su partneri potrebni za ostvarenje cilja, zatim imaju li partneri zadovoljavajuće gospodarske, organizatorske i inovativne kapacitete, kakve će korist imati tvrtka od klastera ili klaster od tvrtke, koje su mjere potrebne u svrhu izgradnje povjerenja te jesu li ciljevi i zadaće klastera jasni svim sudionicima.

Udruživanjem u klastere tvrtke trebaju, između ostalog, definirati kako odgovoriti zahtjevima tržišta te kako zadovoljiti potrošače.

Za klastere su karakteristična slijedeća obilježja:

- Partneri su u svom zajedničkom djelovanju usmjereni na jake strane poduzeća
- Partneri zadržavaju svoju samostalnost (funkcionalna autonomija)
- Kroz klastere nastaje novi sustav odnosa[7].

[6] Kos D. Povećanje učinkovitosti proizvodnih poduzeća udruživanjem u Klaster, Sveučilište u Zagebu, Fakultet strojarstva i brodogradnje, Zagreb, 2009, str. 7.

[7] Ibidem. str.7.

2.3 Vrste klastera

Različite su karakteristike na temelju kojih se može odrediti vrsta klastera. Tako razlikujemo klastere prema:

- smjeru razvoja klastera (bottom up, top dpwn, kombinacija top-down i bottom up)
- veličini samih klastera,
- veličini gospodarskih subjekata u klasteru te
- odnosu klastera s gospodarskim subjektima izvan sustava[8]

Prema navedenom izvoru, u nastavku opisuju se spomenute vrste klastera.

2.3.1. Vrste klastera prema smjeru razvoja

Od dna prema vrhu (bottom up): takva se vrsta klastera razvija u situaciji kada poticaj za stvaranje klastera dolazi od poslovnog sektora a državna intervencija nije nužna. U ovakvim okolnostima vladine institucije moraju podržavati postojeće napore gospodarskih subjekata te omogućiti kvalitetne uvijete kojima bi se snaga gospodarskog sektora mogla nesmetano razvijati i stvoriti odgovarajuću strukturu klastera.

Zemlje zapadne Europe karakteristične su u ovom pogledu jer u tim područjima mali i srednji gospodarski subjekti godinama su međusobno konkurirali ali isto tako i surađivali, sve u cilju stvaranja kvalitetne gospodarske strukture. Moglo bi se reći da su klasteri nastali kao uzrok tih procesa te se zbog toga primjenjuje sinonim bottom up.

Zgodno je primijetiti da klasteri koji su imali jedan logičan uspon, geladno prema menadžerskoj kompetenciji, kao klasteri koncentrirani na istoj lokaciji te koji su nastali između samih poduzeća mogu jednostavno funkcionirati kao:

- Neformalni klasteri niskog tehnološkog stupnja kojeg obično čine mali i mikro gospodarski subjekti. U takvim subjektima radna snaga nije adekvatno kvalificirana. Posebno je za naglasiti da ovim klasterima menadžerske sposobnosti upravljanja su vrlo slabe, što u konačnici otežava kooperacijski proces među gospodarskim subjektima.

[8] Horvat Đ., Kovačević V., op. cit., str. 19.

- Klasteri u kojima je menadžerska sposobnost na višoj razini odnosno gdje mala i srednja poduzeća imaju dobru razvijeniju tehnologiju i organizaciju. U ovoj situaciji kvalitetna suradnja između gospodarskih subjekata daje dobre rezultate ka rješavanju zajedničkih prepreka.
- Inovativna područja gdje su menadžerske sposobnosti su na najvišoj razini. U takvim klasterima sudionici su uvijek spremni odgovoriti na određene tržišne promjene.

Od vrha prema dnu (top down): tipičan oblik razvoja za zemlje u tranziciji. Takav oblik podržava napore multinacionalne kompanije da prošire svoje poslovanje u okviru povezivanja sa malim domaćim kompanijama. Ovaj oblik razvoja teče sporo te može trajati i nekoliko godina.

U situaciji kada poslovni sektor nije prepoznao mogućnosti stvaranja klastera tada je intervencija države jedino rješenje. Na taj bi se način motivirala industrija da se postojeće snage iskoriste na najprikladniji način te da nakon što počinje proces povezivanja, vlada bi trebala prestati sa svojim djelovanjem i stvoriti povoljnije mogućnosti za rad. Važnu ulogu imaju i razne institucije, posebice one za istraživanje i razvoj.

Mnogi stručnjaci su dokazali da pri formiranju klastera, od vrha prema dnu, male tvrtke imaju lakši put jer su se usmjerile prema specijalizaciji određene proizvodnje te da su im druge tvrtke korisne u smislu zatvaranja proizvodnog ciklusa kako bi postale dio većeg sustava.

Kombinacijom top-down i bottom up: u ovoj kombinaciji vlada ima određene zadatke za ispuniti kako bi olakšala poslovanje svim sudionicima u klasteru.

To obuhvaća prepoznavanje vrijednosti određenih klastera i prosljeđivanje važnih informacija o aktualnim trendovima, mogućnosti investiranja u tehnologiju te potrebne kapacitete korisne za sve gospodarske organizacije. U cilju podržavanja klastera, vlada promovira povezivanje klastera s lokalnim centrima i sveučilištima, servisnih centara i udruga koji potiču i promiču industrijsku razvojnu politiku.

2.3.2 Vrste klastera prema veličini samih klastera

Na veličinu samih klastera utječu razni faktori kao što mogu biti na primjer starost, težnja za poduzetništvom, vrsta tržišta, zajednička poslovna sredina i drugo.

Uzimajući u obzir veličinu klastera moguće je konstatirati da postoji velika varijanca u kvantitativnom smislu te da postoje klasteri sa više od 40.000 djelatnika i otprilike 10.000 gospodarskih subjekata, kao što je Prato u Italiji, te mali klasteri sa manjim brojem djelatnika, od samo nekoliko tisuća, do stotinu poslovnih subjekata, kao što je keramički sektor Grottaglija u Italiji.

2.3.3. Vrste klastera prema veličini gospodarskog subjekta unutar klastera

Prema obujmu gospodarskog subjekata razlikujemo 5 glavnih tipova klastera a to jesu:

- Klasteri s velikim brojem malih gospodarskih subjekata: konkurencija za isti proizvod je izravna te stoga imaju vrlo malo ili ništa recipročnog odnosa
- Klasteri istog tipa; postoji jedan ili više srednjih gospodarskih subjekata koji postaju lokalni lideri
- Reciprocitetni mikro klasteri; mali i mikro gospodarski subjekti imaju čvrst odnos reciprociteta u pogledu kooperanata
- Podugovarački klasteri; poduzeća su smještena oko jednog ili više velikih glavnih dobavljača ili naručitelja
- Klasteri srednjih gospodarskih subjekata; temelje se na specijaliziranim srednjim gospodarskim subjektima[9].

2.3.4. Odnosu klastera s gospodarskim subjektima izvan sustava

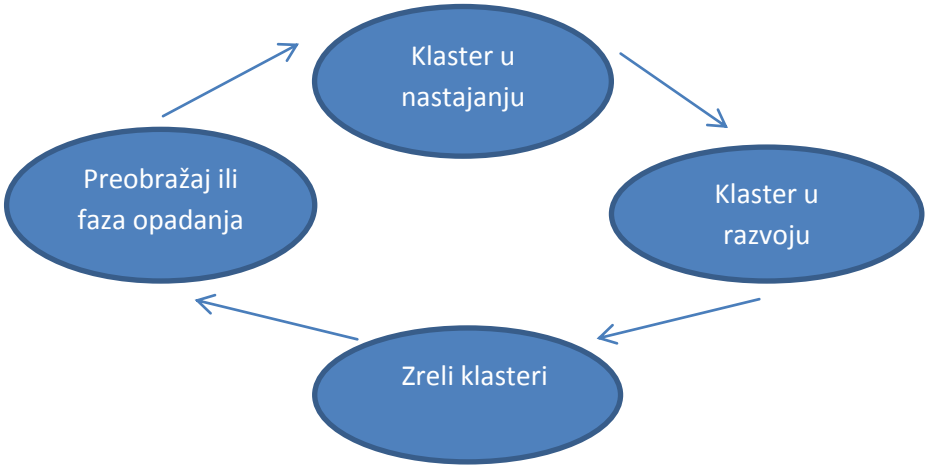
Jasno je da gospodarski subjekti iz nekog klastera, sami sebi nisu dovoljni akteri, iako je poznato da klasteri imaju funkciju unutarnjeg tržišta. Iz tog stajališta, klasteri koji su u uskoj povezanosti sa primarnim eksternim naručiteljima odnosno dobavljačima, neće se sa lakoćom pretvoriti u otvorene sustave sposobne za privući vanjske suradnike koji žele provesti određene poslovne investicije.

[9] Ibidem, str. 20.

2.4 Životni ciklus klastera

Obzirom da svaki gospodarski subjekt ima svoje faze životnog ciklusa neizbježna je činjenica da isto vrijedi i za klastere. Takav ciklus nije isti za svaki klaster iz nekoliko razloga. Tehnička razvijenost, geografski položaj, suradnja, brzina razvoja i brojne druge situacije mogu odrediti varijancu stanja klastera. Faze životnog ciklusa moguće je prikazati slijedećom slikom:

Slika 2. Faze životnog ciklusa klastera



Izvor: Izrada autora

Iz prikazane slike može se zaključiti da faze životnog ciklusa su sljedeće:

- **Klasteri u nastajanju** je prva faza koja je usko povezana sa nagomilavanjem klastera jer se u toj fazi klasteri formiraju na osnovi proizvodnih mogućnosti i inovacija. U praksi ova faza može biti dosta nepredvidiva.

- **Klasteri u razvoju** predstavljaju situaciju u kojoj je klaster povećao svoju proizvodnju te postao poznat na određenom tržištu. Klaster ima nastojanje privući sve više poduzeća kako bi podignuo razinu konkurencije.

- **Zreli klasteri** karakterizirani su „rutinskom proizvodnjom“ iz koje proizlazi da troškovi proizvodnje diktiraju stupanj konkurentnosti klastera. Gospodarski subjekti moraju pronaći put ka povećanju produktivnosti jer postojeća konkurencija ima mogućnost proizvoditi i po nižim troškovima.

- **Preobražaj ili faza opadanja klastera** je faza u kojoj, zbog promjene razine tehnologije, tržišta i procesa proizvodnje, klasteri moraju pronaći nove proizvode ili tržišne mogućnosti kako bi se lakše prilagodili konkurenciji, koja je sve više prisutna i konstantno nudi nove supstitute za postojeće proizvode.

2.5. Prednosti i nedostaci klastera

Objašnjeno je kako zaštita zajedničkih interesa članica klastera osnovni je cilj kojem svaki klaster treba težiti. U skladu s time, očekuje se da će klaster svojim članicama pružiti ili omogućiti određene olakšice, povlastice, obuku, i pomoć, koju, oni inače sami ne bi mogli osigurati. Te olakšice mogu biti u različitim oblicima kao na primjer, kreiranje specijaliziranih treninga, mogućnosti usavršavanja zaposlenih u nekoj od partner članica ili neka druga specijalistička usluga za koju član klastera ima kapacitete.

2.5.1. Prednosti klastera

Mnogobrojne su prednosti koje donosi klastersko udruženje pa dobro je navesti samo najbitnije koje se ogledaju kroz:

- *Povećanje proizvodnosti*- pošto se radi o suradnji različitih gospodarskih subjekata jasno je da se načini rada i proizvodne prakse među njima razlikuju. Iz tog razloga transfer znanja višestruko može poboljšati stupanj proizvodnosti. Jačanje motivacije svih zaposlenika može dovesti do boljeg provođenja cjelokupne aktivnosti klastera. To bi trebalo povećati proizvodne kapacitete svake pojedinačne članice. Nadalje, visoki stupanj proizvodnosti daje mogućnost svim članicama klastera da postanu globalno konkurentni.

- *Povećanje inovacija i inovativnosti*- sagledava se u povećanom stupnju transfera znanja, vještina, sposobnosti i iskustava. Inovatori u klasteru imaju priliku razmijeniti viđenja i informacije o tehnologiji, koju treba stalno razvijati, bilo da se radi o novim idejama o proizvodu, usluzi ili tehnologiji koje će sa zajedničkim snagama izrealizirati.

- *Smanjenje troškova pri realizaciji projekta*- to je moguće u situaciji kada klaster investira u specijaliziranu opremu i kvalificiranu radnu snagu kako bi sve članice unutar klastera profitirale. Dijeljenje troškova na sve članove klastera olakšava poslovanje, što u pojedinačnoj situaciji bi bilo puno teže a u nekim slučajevima čak i nemoguće.

- *Uklanjanje poslovnih barijera*- mali gospodarski subjekti, oni koji nisu u stanju ni po količini a ni kvaliteti konkurirati na tržištu, dodatno su opterećeni određenim preprekama. Tim članicama, udruženje u klaster donosi mogućnost uklanjanja tih barijera. U tom iskoraku pomažu iskusnija poduzeća koja su ove probleme već savladale, davajući konkretne smjernice i informacije za takvo provođenje. Izlazak na nova tržišta ili osmišljavanje novog proizvoda, aktivnosti su koje u sebi nose razne troškove kao što su troškovi pregovaranja, ugovaranja, istraživanja tržišta, razvoja proizvoda, praćenje i kontrole provođenja ugovora, marketing novog proizvoda i dr.. U situaciji udruživanja u klastera većina tih troškova se značajno smanjuju.

- *Upravljanje promjenama i prilagodba tržištu*- promjene na tržištu su vrlo česte i intenzivne, prvenstveno zbog velike konkurencije koja je u svakom trenutku spremna odgovoriti na zahtjeve potrošača. Manja gospodarstva nisu u stanju tako brzo se prilagoditi svim promjenama jer je takav proces u većini slučajeva vrlo zahtjevan. Iz tog pogleda, klaster svojim članicama daje vjetar u leđa na način da zajedničkim radom i naporima sve rizike smanjuje na najmanju razinu. Fleksibilnost i upravljanje, kao model udruživanja, veoma su bitne osobine za svako poduzeće kao i za klastere te iz toga moguće je zaključiti da suradnja i informiranost od velike su važnosti za upravljanje promjenama.

2.5.2. Nedostaci klastera

Klasteri se formiraju prvenstveno kao potreba za napredak te zbog toga ne bih trebalo postojati nedostataka, međutim to u praksi nije tako.

U tom pogledu moguće je navesti nekoliko nedostataka kao na primjer:

- *Loša percepcija klastera kao model organizacije*- pripadati nekom klasteru ne znači da će se svi problemi jednog gospodarskog subjekta jednostavno riješiti ili da će nestati. Upravo udruženje zahtjeva veći stupanj koordinacije, spremnosti, sposobnosti za izlazak na nova tržišta, gdje zajedništvo i suradnja su utjecajni faktori razvoja. Međutim situacija se može drastično promijeniti kada pojedina poduzeća nemaju strpljenja i vremena čekati druge organizacije da se integriraju kako bi došlo do realizacije zajedničkih projekata. Nerijetko se dešava da klasteri ne uspiju onako „iz prve“ pa dio poduzeća počinje sumnjati u druge a u konačnici i u svrhu osnivanja samog klastera.

- *Slabo shvaćeni interesi članica klastera*- interesi, pogotovo novčano gledano, spadaju među prvim motivima kada se želi osnivati klaster. Veliki gospodarski subjekti imaju i veću ulogu u klasteru, jer više pridonose te imaju veći stupanj odlučivanja. S druge strane manjim gospodarskim subjektima, moguće je indirektno odrediti smjer kretanja kako bi se ciljevi jednog, ili manjeg dijela članica klastera, realizirao. Takvo ponašanje nije ispravno jer klasteri moraju funkcionirati kao cjelina, što u praksi nije lako postići, i treba težiti tome da svi imaju istu korist od udruživanja. Vođe klastera moraju inzistirati na konsenzusu ideja koje se prezentiraju kao miks mogućnost, vrijedne za cijeli klaster, odnosno za sve članice klastera.

- *Nerazmjer stupanja specijalizacije*- specijalizacija određenog klastera može unaprijediti poslovanje odnosno prepoznatljivost nekog klastera, ali to je moguće do određene razine. Tako prevelika specijalizacija može negativno utjecati na klaster, kao i na regiju, na način da smanjuje inovativni potencijal iz jednostavnog razloga što su članice zabrinute više za konkurentsku sposobnost kada učestvuju u klasteru nego kada djeluju samostalno. Obrnuta situacija se dešava kada u gospodarskim subjektima u kojima bi trebalo dovesti nešto inovativno to se ne dešava jer postoji problem premale specijalizacije. Iz svega, jasno je da klastere treba usmjeravati na razvoj cijele grane, a ne samo pojedine, uz istovremeno pomaganje svim članicama na isti način.

3. POKRETANJE KLASTERIZACJE U HRVATSKOJ

U odluci o stvaranju hrvatskih klastera, kao načina udruživanja malog poduzetništva, domaće gospodarstvo poprilično kasni u odnosu prema ostalim europskim zemljama. Ipak u 2005. godini imamo prve hrvatske klastere, kao što je klaster metalaca sjevernog Jadrana, prvi hrvatski informacijski klaster, hrvatski drvni klaster, turistički klaster u Zagrebačkoj županiji, a u pilot projekte hrvatska udruga poslodavca planira uključiti metalnu, drvno-papirnu, tekstilnu, elektro-industrijsku i informatiku[10].

3.1. Klasteri konkurentnosti

Konkurentnost je širok pojam koji s jedne strane određuje makroekonomske odrednice, odnosno monetarnu politiku, fiskalnu politiku, politiku tečaja, obrazovanje stanovništva, itd.., dok s druge strane, određen je karakteristikama poduzeća kao što je veličina, strategija, kupaca, srodne i prateće proizvodnje, tehnologiju, zaposlenici, i ostalo. Koncept konkurentnosti detaljno je prikazao i objasnio M.E. Porter u svojim djelima (1990, 1998). Razvoj tržišne ekonomije potiče formiranje velikog broja malih i srednjih poduzeća koja predstavljaju dinamičku prilagodbu zahtjevima tržišta. Međutim, postići veći tržišni udio, u isto vrijeme je puno teže za njih, a oni su češće pogođeni konkurencijom s većim i jačim tvrtkama. Koncept klastera uključuje ozbiljan broj poduzeća, kao i podupiranje znanstvene istraživačke institucije, komore, koji će, kroz zajedničke aktivnosti i suradnje, doprinijeti konkurentnosti.

Zasigurno i adekvatna politika ima svoju važnost pa bi u tom smislu ona trebala djelovati na:

-jačanje konkurentnosti poduzeća

-jačanje konkurentnosti regije

-poboljšanje strukture gospodarskih aktivnosti i

-povezivanje javnih, poslovnih i znanstvenih sektora istraživanja.

Vlade i javne ustanove su glavni odgovorni akteri za većinu klasterskih inicijativa, iako i dalje postoje znatne razvojne razlike.

[10] Škrtić M., Poduzetništvo, Zagreb, 2006., str. 284.

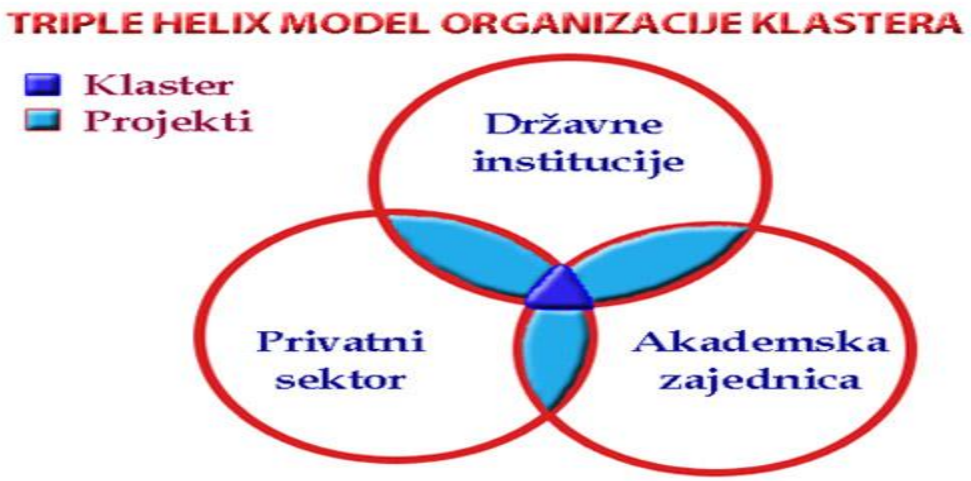
Klasteri konkurentnosti predstavljaju Triple Helix princip umrežavanja privatnog sektora, državnih institucija zaduženih za kreiranje gospodarske politike te akademskih i znanstveno istraživačkih institucija.

Svrha klastera je poboljšanje hrvatske industrijske proizvodnje povezivanjem svih sudionika, dijeljenje znanja i iskustva, razvijanje novih projekata i promoviranje hrvatskih proizvoda i usluga na nacionalnim i međunarodnim tržištima.

Glavni nositelj programa Hrvatskih klastera konkurentnosti jest Ministarstvo gospodarstva, a za izvedbu operativnog dijela, zadužena je Agencija za investicije i konkurentnost[11].

Interesantno je primijetiti da je Triple Helix model dinamičnih partnerstava. U modelu Triple Helix, sveučilišta, industrije i vlada čine međusobno ovisne i relativno jednake institucionalne sfere. Model obuhvaća trilateralne odnose između industrije, vlade i sveučilišta u procesu kapitalizacije znanja. U Triple Helix modelu, uloge tih triju aktera mogu se preklapati na način da se sveučilišta sve intenzivnije usmjeravaju ka poduzetništvu kroz stvaranje spin-off-a, poduzeća se mogu više uključiti u istraživanje i približiti akademskoj zajednici, a država može intervenirati u stvaranje znanja (kroz znanstveno-istraživačke programe koje financira vlada) i njegovu apsorpciju.

Slika 3. Triple Helix model organizacije klastera



Izvor: Klasteri, nova snaga poduzetnika, Triple, helix model organizacije, http://klasteri.com/TripleHelixCluster.html

[11] Mutavdžić R., (2013), Jesmo li spremni za klastere konkurentnosti?, http://www.poslovni.hr/hrvatska/jesmo-li-spremni-za-klastere-konkurentnosti-248187

Klasteri konkurentnosti u Hrvatskoj jesu:

- Drvno- prerađivački sektor
- Automobilski sektor
- Prehrambeno-prerađivački sektor
- Industrija tekstila, kože i obuće
- ICT industrija
- Obrambena industrija
- Građevinska industrija
- Kreativne i kulturne industrije
- Sektor elektro-energetskih i proizvodnih strojeva i tehnologija
- Znanstvena industrija
- Industrija kemije, plastike i gume
- Pomorska industrija
- Personalizirana medicina[12].

U 2016. godini je za svih 13 klastera izdvojeno 2 i pol milijuna kuna, od 100 do 200 tisuća kuna po klasteru. Ranijih godina proračun im je davao i do 5 milijuna. Ozbiljnost bi se klasterima dalo i ustrojem posebnog odjela pri Ministarstvu ili jačanjem postojećeg u Agenciji za investicije i konkurentnost, preko kojih bi se utvrdili ciljevi koje klasteri trebaju postizati. To trebaju biti vrlo opipljivi ciljevi, primjerice da se u određenom roku poveća za 30 posto broj članova, proizvodnja i istraživanja. Samo takvim pristupom, klasteri će postići cilj, a to je podići kvalitetu proizvodnje[13].

U Hrvatskoj je također prepoznata potreba formiranja klastera kao pokretača regionalnog razvoja. Razvoj klastera predstavlja ključan model tehnološke i industrijske organizacije, u prvom redu malih i srednjih poduzeća, temeljem kojeg ista poduzeća ostvaruju visoku razinu produktivnosti i inovativnosti i doprinose podizanju razine konkurentnosti[14].

[12] Brnić M. (2017), http://www.poslovni.hr/hrvatska/martina-dalic-treba-reci-imaju-li-klasteri-u-rh-buducnost-ili-ne-326205

[13] Ibidem. www.poslovni.hr

[14] Kersan-Škabić I., Afrić Rakitovac K., Klasteri i regionalni potencijal Istarske županije,Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Odjel za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, Pula, 2011, str. 102.

Gledajući iskustvo Europske unije, lako je doći do spoznaje da je upravo uspostava regionalnih klastera, za one sektore koje najviše imaju potencijal konkurirati na globalnom tržištu, najefikasniji instrument za specijalizaciju. Činjenica da se regionalni klasteri nalaze na geografskom području koje obuhvaća najefikasniju prostornu cjelinu i na taj način daje do izražaja cjelokupnu komparativnu prednost koju klaster kao takav mora obuhvatiti. Do povećanje regionalne konkurentnosti, odnosno do razvoja regionalnih klastera moguće je upravo povezivanjem javnog, privatnog i znanstveno-istraživačkog sektora.

Promatrajući sadašnje stanje zgodno je dati nekoliko primjera dobre prakse u smislu aktualnih klastera u Hrvatskoj koji su doista u funkciji i koji imaju mogućnost razvijati se kao važni i prepoznatljivi klasteri na domaćem i inozemnom tržištu. Među najvažnijima spominju se drvni klaster sjeverozapadne Hrvatske, klaster poljomehanizacije te BIOS klaster.

3.2. Drvni klaster sjeverozapadne Hrvatske

Obzirom da Republika Hrvatska obiluje šumama, podaci za 2017. godinu kažu da je njen potencijal u preradi drva i proizvodnja namještaja usmjeren prema uspjehu. Usprkos svim problemima i krizama, prerada drva obuhvaća (3,79 posto) i proizvodnja namještaja (2,36 posto) čine danas ukupno 6,14 posto industrijske proizvodnje u Hrvatskoj, odnosno ostvaruju udio od 3,6 posto u BDP-u Hrvatske i to su podaci koji svjedoče o velikom potencijalu ovog sektora[15].

Kada su krajem 2008. godine, pomoću Hrvatske gospodarske komore, Ministarstvom regionalnog razvoja, šumarstva i vodnog gospodarstva, pokrenute inicijative radi uključivanja poduzeća u drvoprerađivačke klastere, očekivanja su bila visoka. Najprije zbog mogućnosti jačanja izvozne konkurentnosti industrije te zbog ostalih prednosti udruživanja.

Ovaj klaster osnovan je 2009. godine od strane najutjecajnijih drvoprerađivača Varaždinske regije s ciljem unapređenja i promicanja konkurentnosti drvne industrije obzirom zahtjevima globalnog tržišta. Primarne aktivnosti usmjerene su na poboljšanje suradnje odnosno na efikasno poslovno povezivanje srodnih gospodarskih subjekata čiji su članovi klastera uključeni u lanac stvaranja dodatne vrijednosti.

[15] Podgornik B., (2017), Veliki oporavak drvne industrije: Rastu izvoz i proizvodnja namještaja, http://www.novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/Veliki-oporavak-drvne-industrije-Rastu-izvoz-i-proizvodnja-namjestaja?meta_refresh=true

Neizbježna je suradnja s državnim, lokalnim, razvojnim i istraživačkim institucijama kao i obrazovnim, s ciljem stvaranja što povoljnijeg okruženja koji bi bio pogodan za sve.

Glavne djelatnosti klastera sjeverozapadne hrvatske jesu:

- Promicanje vrijednosti drvne industrije u regiji
- Unapređenje i koordinacija strukovne aktivnosti članstva
- Koordinacija poslova pronalaženja poslovnih partnera
- Organizacija razmjene iskustava
- Organizacija zajedničkih nastupa na sajmovima u zemlji i inozemstvu
- Razvijanje programa međunarodne suradnje te uključivanje u rad klastera
- Jačanje suradnje sa srodnim organizacijama u Hrvatskoj i izvan nje
- Predlaganje zajedničkih projekata članicama
- Informiranje javnosti o radu klastera
- Izdavanje knjiga i časopisa iz područja svoje djelatnosti
- Ostale gospodarske djelatnosti u svrhu zaštite probitka drvne industrije[16].

Današnje članice drvnog klastera sjeverozapadne Hrvatske su: Mundus iz Varaždina, ITC (Industrijsko-tokarski centar) Varaždin, Požegaj iz Velikog Bukovca, ALVOS iz Varaždina, Bor i Lipa iz Novog Marofa, Lepa iz Lepoglave, Pana Čakovec, Kirceg iz Ljubeščice, Drvokomerc Korotaj iz Cestice, Hrast-export Puklavec iz Martijanca te dvije pilane[17]. Članice sjeverozapadne Hrvatske usavršavaju zajedničke vještine na području razvoja visokovrijednih finalnih proizvoda, uz kontinuirano smanjenje svih vrsta troškova te maksimalnu učinkovitost u korištenju osnovnih sirovina.

Klaster sjeverozapadne Hrvatske pripada skupini vodećih klastera jer iz provedenih aktivnosti je lako primijetit da se najviše uvažava znanje, kreativnosti, inovacije te volja za napredovanje kao glavi atribut za uspjeh klastera.

[16] Kersan-Škabić I., Afrić Rakitovac K., op. cit., str. 113.
[17] Dragičevič M., Obadić A., op. cit., str. 206.

3.3. Klaster poljomehanizacije

Ovaj klaster ima iza sebe dugogodišnju tradiciju, točnije rečeno, deset godina. Osnovan je u travnju 2007. godine pod imenom „Hrvatski klaster poljomehanizacije“ a u srpnju 2009. godine, kada se registrira na Trgovačkom sudu u Osijeku, rad nastavlja kao „Klaster poljomehanizacije d.o.o.“. Osnivači Klastera poljomehanizacije d.o.o. su, Eurometal d.o.o. – Osijek, OLT d.d. – Osijek, Hittner d.o.o. – Bjelovar, Gramip d.o.o. – Dubrava, Hidraulika d.d. – Kutina, POD d.o.o. – Dežanovac, Labinprogres TPS d.o.o. i Pecka d.o.o. – Markovac[18]. Stvaranje ovog klastera temelji se kombiniranog principa „odozdo prema gore“ i „odozgo prema dolje“ a sve zahvaljujući suradnje sa Hrvatskom udrugom poslodavaca, potpore Osječko-baranjske županije, grada Osijeka, europske komisije i Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva. Prednost ovog klastera je najprije bila mogućnost zadovoljavanja potrebe domaćeg i inozemnog tržišta kvalitetnim poljoprivrednim strojevima te sposobnost prepoznavanja zainteresiranih sudionika kao i proizvoda koji imaju potencijal za razvoj.

U Klasteru poljomehanizacije djeluju nekoliko poduzeća koja su već dugi niz godina profilirana kao proizvođači profesionalne i hobi opreme – poljoprivredne mehanizacije, priključnih strojeva i uređaja za poljoprivrednu proizvodnju, od plugova, sijačica, drljača, sadilica, freza, rasipača mineralnih gnojiva, prskalica i kultivatora pa sve do proizvođača poljoprivrednih zglobnih traktora i kombajna. Zatim postoji nekoliko proizvođača koji njeguju programsko usmjerenje proizvodnje strojeva i uređaja iz tzv. „vikend programa“[19].

Planirane i provođene aktivnosti izgradnje Klastera poljomehanizacije:

1. Aktivnosti usmjerene prema efikasnosti i tržišnoj učinkovitosti članica KP-a

- Snižavanje ulaznih troškova sirovina i pomoćnog materijala
- Unapređenje i iznalaženje novih mogućnosti prodaje i tržišta
- Početni koraci u uspostavljanju viših oblika poslovne suradnje s ino- partnerima
- Formiranje marketinške koncepcije zajedničkog nastupa na tržištu.

[18] HGK (2017), Brošura zajednice klastera, http://www.hgk.hr/documents/katalog-zajednice-klasteraweb58db6b3f4cf38.pdf

[19] Klaster poljomehanizacije, http://www.klaster-poljomehanizacije.hr/o-nama/

2. Aktivnosti izgradnje Klastera poljomehanizacije usmjerene prema poboljšanju unutarnjih procesa KP-a i njegovih članica

Snimka stanja tj. ocjena financijskog potencijala klastera i članica kroz komparativnu analizu bilance i računa dobiti i gubitka te financijskih pokazatelja poslovanja, provedba GAP analize usklađenosti s normom kvalitete ISO 9001:2000.

- Sinteza i analiza ukupnih podataka
- Usmjeravanje članica prema međunarodnim normama kvalitete ISO 9001:2000
- Izrada Strateškog plana klaster inicijativa, definiranje vizije, misije i operativnih planova
- Osposobljavanje klaster managera i klaster tima
- Provedba daljnjih aktivnosti izgradnje klastera.

3. Aktivnosti KP-a u smjeru internacionalizacije i međunarodne suradnje

- Razvoj i internacionalizacija KP-a
- Povezivanje i suradnja s kompatibilnim EU klasterima, kroz strateška partnerstva u okviru projekta HUP NCK INNO-Nets u sklopu glavne EU inovacijske platforme PRO INNO EUROPE
- Edukacija o ključnim aktivnostima procesa razvoja klastera[20].

Klaster poljomehanizacije uspio je ostvariti dobru poslovnu suradnju s osječkim Ekonomskim fakultetom, sa Zavodom za mehanizaciju Poljoprivrednog fakulteta u Osijeku, s Tehnološkim razvojnim centrom, a u skoro vrijeme očekuje se povezanost i s poljoprivrednim fakultetu iz Zagreba. Zgodno je primijetiti da je klaster poljomehanizacije tijekom svoga rada osvojio nekoliko vrijednih priznanja, te je u 2015-toj godini proglašen najboljim klasterom i klaster menadžerom u Hrvatskoj, od strane Vlade Republike Hrvatske i Ministarstva poduzetništva i obrta.

[20] Ibidem. http://www.klaster-poljomehanizacije.hr

3.4. BIOS klaster

Ideja pokretanja grafičkog klastera potekla je u ljeto 2004. iz Poduzetničkog inkubatora BIOS u Osječkoj- Baranjskoj županiji. Na početku su poslovala 4 poduzeća koja se bave komplementarnim grafičkim djelatnostima. Pokrenuto je neformalno udruženje ovih poduzeća u kojem je u početku sudjelovao i jedan vanjski partner – glavni interes bio je zajednički tržišni nastup i ponuda cjelovitog proizvoda po konkurentnim cijenama na lokalnom tržištu[21].

Zbog povećanog obujma proizvodnje, broj članica klastera se znatno povećao i izvan osječkog područja. Klaster danas obuhvaća 10 iskusnih i kompetentnih članova, a koordinaciju razvija sa strane poduzetničkog inkubatora BIOS.

Nadalje ovaj klaster obuhvaća i sljedeće:

- 10 poduzeća okupljenih u grafički kluster radi zajedničkog nastupa na tržištu
- veliki tim stručnjaka iz područja marketinga, izrade poslovnih i web aplikacija, grafičkog dizajna, raznovrsnih tiskarskih usluga, digitalne i analogne fotografije, snimanja i montaže audio i video zapisa
- svaki član klastera stručnjak je na svom području čime se osigurava maksimalnu kvalitetu proizvoda i usluga[22].

Proizvodi i usluge ovog klastera jesu:

> Idejno rješenje i izrada web stranica; poslovne web aplikacije (web shop, web katalozi, on-line rezervacije, ankete, forumi); izrada kompletnog vizualnog identiteta i knjige standarda; zidni, stolni i džepni kalendari s dizajnom po izboru; izrada promotivnih materijala - upaljači, majice, satovi, zastave, kemijske olovke, rokovnici i dr.; uvezivanje, sitotisak, zlatotisak; dvobojni offset tisak raznih publikacija (knjige, časopisi, znanstveni radovi, izvještaji...); digitalni tisak u boji malih naklada (ulaznice za razne kulturne i sportske priredbe, pozivnice, diplome...); proizvodnja obrazaca (tiskanice, nalozi za plaćanje);

[21] Grafički klaster BIOS, http://cluster.inkubator.hr/index.php
[22] Dragičevič M., Obadić A., op. cit., str. 212.

tisak HUB obrazaca (tiskanice-nalozi za plaćanje); digitalna i analogna fotografija; 360o vizualizacija objekata i vanjskih površina; izrada CD posjetnica (business card CD); izrada i umnažanje promotivnih CD i DVD sadržaja po izboru (tekst, fotografije, audio i video zapisi, animacije, višebojni tisak na CD i DVD); plastifikacija velikog formata (do B1); vanjsko oglašavanje; prizma-vision reklamni panoi (3 rotirajuće plohe); panoi s unutrašnjim osvjetljenjem; reklamni panoi za parkirne automate[23].

Ambicija ovog klastera je postati glavni ponuđač visokokvalitetnih grafičkih usluga na području cijele Hrvatske, vjerojatno iz razloga što je jedan od rijetkih u Hrvatskoj koji je nastao i razvio se po principu „ odozdo prema gore“.

3.5. Faktori u formiranju klastera

Gospodarski subjekti koji imaju kapacitet rasta te potencijal u povećanju zaposlenosti mogu iskoristiti sve prednosti udruživanja u klastere. Kako bi klasteri funkcionirali u skladu sa svrhom s kojom nastaju trebaju se temeljiti odnosno prolaziti kroz određene faze a to jesu:

- Mapiranje potencijalnih klastera i njihovih sudionika
- Promocijsko motivacijska faza potencijalnih članica klastera
- Prikupljanje inicijalnih sredstava projekta
- Izbor lidera i ostalih sudionika klastera
- Definiranje pravnog oblika subjekata koji će upravljati klasterom
- Odabir upravljačkog tima klastera
- Financiranje projekta
- Strateško planiranje
- Osposobljavanje članica klastera
- Uspostavljanje komunikacijske infrastrukture
- Izgradnja povjerenja među članicama klastera[24].

U nastavku, prema navedenom izvoru, detaljnije će bit opisane gore navedene faze.

[23] Ibidem str. 215.

[24] Horvat Đ., Kovačević V., op. cit., str. 72.

Mapiranje potencijalnih klastera i njihovih sudionika predstavlja polaznu točku u formiranju klastera. U toj fazi, koncentracija pojedinih gospodarskih subjekata, koriste baznu razinu tehnologije. U određenoj lokaciji, smatra se udruživanje u klastere kao idealno rješenje kako bi još bolje mogli ostvariti sve postavljene ciljeve. Zasigurno i Vlada ima veliku ulogu u ovoj fazi jer može predložiti odgovarajuće smjernice za rad, omogućiti višegodišnje subvencioniranje te s pravnog aspekta donijeti određene zakone. Naravno da nije uvijek potrebna intervencija države za stvaranje klastera ali je jasno da nisu svi gospodarski subjekti spremni ili sposobni biti dio jednog klastera. Određeni projekti moraju biti prihvaćeni odnosno profitabilni jer u suprotnome narušavaju samu svrhu stvaranja klastera.

Promocijsko motivacijska faza potencijalnih članica klastera može se odvijati putem mnogobrojnih medijskih kanala koji mogu kvalitetno prenijeti dostupne informacije oko mogućnosti udruživanja subjekata. S druge strane, promocija je moguća i u obliku organizacijskih susreta.

Takva okupljanja stvaraju direktnu interakciju između pojedinih gospodarskih subjekata. Razmjenjuju se odluke i zadaće o najbitnijim aktivnostima potrebnim za kvalitetnu suradnju i stabilnost poslovanja u cijelom klasteru.

Prikupljanje inicijalnih sredstava projekta moguće je smatrati kao šansu koju daje Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva sa svrhom promoviranja razvoja klastera. Tu se podrazumijeva prijava projekta određenog klastera kako bi se svima omogućilo natjecanje za raspoloživu financijsku pomoć. Ne radi se o velikoj novčanoj svoti nego tek o minimalnim iznosima, što tjera sudionike da samostalno financiraju određene financijske troškove nastale iz aktivnosti stvaranja klastera te se u tom smislu moraju adekvatno pripremiti.

Izbor lidera i ostalih sudionika klastera odvija se nakon što su određene aktivnosti izvršene, kao što je na primjer prikupljanje pojedinih informacija o sudionicima u klasteru. Bitno je odrediti i primarne uloge klasterskih sudionika a to mogu biti:

- *Integrativni partneri* kojima je glavna uloga razvoj cjelovitog sustava. To mogu biti razni gospodarski subjekti koji surađuju sa Hrvatskim gospodarstvenicima.
- *Razvijači klastera ili lideri klastera* poznati i kao veliki gospodarski subjekti čija odgovornost za vlastiti rast te u konačnici i za rast cijelog klastera je od primarne važnosti. U tom smislu lider mora učiniti razne inovacijske promjene u vlastitoj organizaciji kako bi se mogao oponašati kao lider te u tom smjeru voditi cijeli klaster.

- *Dobavljači komponenti* su privlačni zbog svoje mogućnosti da se specijaliziraju za proizvodnju određenih proizvoda u situaciji kada drugima to nije od velikog interesa.

- *Infrastrukturni subjekti* kao što su razna Ministarstva, lokalne uprave i samouprave, komore sindikati itd., predstavljaju važnu ulogu za uspjeh i razvoj klastera.

- *Fakulteti i ostale znanstvene institucije* olakšavaju suradnju, prijenos informacija i znanja između članova klastera.

- *Ministarstva i tijela lokalne samouprave* otvaraju mogućnost u financiranju barem dijela inicijalnih troškova nastanka klastera.

- *Nacionalne i lokalne udruge, komore,i udruge poslodavca* akumuliraju i dijele potrebne informacije korisne za cijeli klaster u situaciji nastupa klastera na inozemnim sajmovima.

Definiranje pravnog oblika subjekata koji će upravljati klasterom.

U Hrvatskoj postoje određeni pravno organizacijski oblici odnosno:

- Trgovačka društva; Društvo sa ograničenom odgovornošću (d.o.o.), Dionička društva (d.d.), Komanditno društvo k.d. Jednostavno društvo sa ograničenom odgovornošću (j.d.o.o.)

- Obrti i slobodna zanimanja

- Zadruge, Ortaštva Registar poreznih obveznika (RPO), Obiteljska poljoprivredna gospodarstva (OPG), Udruge , Ustanove, Zaklade, Fondacije.

Među glavnim činiteljima koji utječu na izbor pravnog oblika organizacije i poduzetničkog pothvata odnose se na:

- Raspoloživa sredstva za osnivanje i početak rada
- Cijenu osnivanja
- Akte i vrijeme potrebno za osnivanje
- Zakonske zahtjeve u odnosu prema ciljevima poslovanja
- Prilike u odnosu prema ciljevima poslovanja
- Potrebe za zapošljavanje odvjetnika ili bilježnika u osnivanju i drugo[25].

[25] Ibidem, str. 84.

Jedan od glavnih akata u postupku osnivanja društva je statut društva. Dobro izrađen statut će zasigurno biti od velike pomoći u upravljanju društva odnosno klastera. Iz tog razloga, društava koja nisu još prošla tu problematiku, će se koristiti svih dragocjenih savjeta već formiranih klastera.

Odabir upravljačkog tijela klastera važan je korak pri formiranju klastera. Takva odluka trebala bi se izvršiti mimo zakona obzirom da se radi o pravnim osobama. Upravljačko tijelo trebalo bi se sastojati od članica klastera, konzultanata te raznih stručnjaka. Vođa klastera, odnosno menadžer klastera, trebala bi biti obrazovana osoba sa iskustvom u određenoj industriji te imati određene osobine kao što je sposobnost upravljanja, stupanj povjerenja i spremnost na rad. Ostatak tima mora biti podređen menadžeru tima te usko surađivati kako bi cjelokupan napor došao do izražaja.

Financiranje projekta predstavlja važan korak u osnivanju klastera. Osnivački ulozi su tek inicijalni, minimalni potrebni iznosi koji, s obzirom na namjenu, u većini slučajeva nisu dovoljni. Jedan od najčešćih načina financiranja moguće je izrealizirati od strane državnih institucija u obliku potpora ili subvencija do određenog iznosa, ovisno o programima Vlade. Projekte je moguće financirati i iz inozemnih fondova ili programa koji potiču regionalni razvoj Hrvatske. Takva su ulaganja podržana i sa strane Europske Unije koja ima poznate i razrađene programe sufinanciranja.

Strateško planiranje projekta ključan je element za ostvarenje svakog projekta, a posebno onoga koji je financiran iz raznih izvora kao na primjer iz EU fondova. U tim se procesima postavljaju ciljevi i definiraju rezultati te imenuju zadaci i aktivnosti koji će dovesti do uspjeha a sastoji se od:

-SWOT analize

- Definiranje ciljeva, vizija i misija te

-Strateškog plana razvoja.

SWOT analiza je uobičajena metoda koja se koristi pri strateškom planiranju razvoja tvrtki. Ovom metodom dođe se do spoznaje faktora snage, slabosti, prilike i prijetnja kojima se nastoji uspostaviti ravnoteža između interesnih resursa te spojiti sve moguće prilike gospodarskih subjekata u klasteru kao rezultat suradnje između klastera. Snage i slabosti predstavljaju unutrašnje karakteristike poduzeća dok prilike i prijetnje dolaze iz okruženja.

Takav odnos ima efekt za cijelu regiju jer daje informacije o trenutnom stanju kao i budućem stanju gospodarstva u cilju razvijanja i prepoznavanja regije.

Definiranje ciljeva, vizija i misija slijedi nakon provođenja SWOT analize. Takav zahvat služi za definiranje svrhe postojanja gospodarskih subjekata kao i za definiranje najvažnijih ciljeva za buduće poslovanje. Postupak kojim se postavljaju ciljevi te određuju budući zadaci i aktivnosti za njihovo ostvarivanje naziva se planiranje. Samim planiranjem moguće je stvoriti okvir za daljnji razvoj klastera, regije ili županija kako bi se raspoloživi resursi, sredstava i tehnologije unaprijedili te koristili u najefikasnijem načinu.

Strateški plan razvoja uvjetovan je dobrom menadžerskom funkcijom jer uključuje odabir i postavljenje ciljeva odnosno selekciju alternativa o tome kako se svi postavljeni ciljevi ostvare u najboljem načinu. U postupku planiranja razvoja planovi se često nazivaju instrumentom neke politike koja podržava interese regije, jer u praksi niti jedan program razvoja se ne može ostvariti bez političke podrške.

Osposobljavanje članica klastera može biti shvaćen kao jedan dugotrajan i zahtjevan proces. Budući da je kao cilj postavljen upravo razvoj klastera najprije se mora ocijeniti postojeće stanje i mogućnosti samih gospodarskih subjekata unutar klastera. Tako da na primjer u situaciji gdje glavni gospodarski subjekt, koji svojom ponudom, ne zadovoljava u potpunosti potrebe tržišta te ima zastarjelu tehnologiju i neadekvatnu organizacijsku strukturu, mora promijeniti svoj način rada sa svrhom stjecanja novih znanja i vještina. Iz tog razloga osposobljavanje utječe na međusobnu ovisnost razvoja ljudi i organizacije jer se niti ljudi u organizaciji ne mogu razviti bez razvoja organizacije i niti organizacija se ne može razvijati ako se ne razviju ljudi koji u njoj svakodnevno rade. Takav je proces važan jer pomoću njega se izbacuju sve neučinkovitosti koje su se godinama zanemarivale.

Uspostavljanje komunikacijske infrastrukture unutar samih klastera prožima lanac vrijednosti. Osnovni cilj svake komunikacije je dobivanje određene koristi i na strani pošiljatelja i na strani primatelja komunikacijskog sadržaja. To je moguće zajedničkim povezivanjem u jedinstveni sustav informatizacije koji vrijedi za sve članice klastera sa svrhom dobivanja i dijeljenja bitnih informacija zbog bolje suradnje. Takav će posao biti olakšan implementacijom određenih standarda, koji su u svijetu itekako priznati. Važna je komunikacija i izvan samog klastera što je moguće postići raznim oblicima masmedija kao što su internet portali, radio, časopisi, novine itd.., pomoću kojih zainteresirani suradnici ili investitori mogu u svakom trenutku doći do korisnih informacija.

Izgradnja povjerenja među članicama klastera od presudne je važnosti za rast i razvoj samog klastera. Može se reći da se povjerenje ne stekne preko noći te da predstavlja jedan dugoročan proces koji zahtjeva određene poslovne odnose između gospodarskih subjekata odnosno klastera. Vjerojatno nisu svi gospodarski subjekti spremni ili sposobni voditi jednu transparentnu koaliciju. Uslijed toga vrši se odgovarajuća selekcija potencijalnih poslovnih partnera koji neće narušiti, kao prvo imidž klastera mego će se ponašati korektno prema svima, upravo kako je dogovoreno odnosno ugovoreno , bez da se prouzroči šteta ostalim članicama klastera.

4. STRATEGIJE RAZVOJA KLASTERA

Zasigurno globalizacija, kao osnovni motiv za izlazak na strana tržišta, predstavlja jedan od ključnih faktora u povećanju konkurentnosti poduzeća. Provođenjem adekvatne politike razvoja, u okviru klastera, svaka strategija mora voditi računa o problemima kojima je usprotivljena. Naglasak je moguće stavljati na raznim izazovima, kao što je istraživanje i razvoj, komercijalizacija inovacija ili promjena u svim fazama poslovanja.

Grafikon 1. Prikaz promjena u fazama poslovanja



Izvor: Izrada autora prema Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva (2011), Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.-2020.

Strategije razvoja imaju kao glavni cilj povećanje konkurentnosti cijele zemlje odnosno omogućuju da se dostigne određena razina razvijenost industrije kako bi se na međunarodnom tržištu dokazala ekvivalencija kvalitete. Lokalne regionalne vlasti imaju veliku ulogu u razvoju institucija odnosno infrastrukture za razvoj industrije.

Klasterski pristup treba postati dio regionalne i lokalne razvojne politike, te je posebno važno izgraditi regionalni institucionalni sustav kako bi se mogli koristiti fondovi EU-a i implementirati programi koji odgovaraju razvojnim potrebama regija i lokalnih zajednica.

Prema aktualnoj situaciji upravo se Vladi Republike Hrvatske možemo zahvaliti u provođenju i realizaciji raznih potpora za klastere i klasterskim organizacijama u kojima sudjeluju vođe klastera u cilju suradnje i umreženja projekata. Potporu i financiranje određenih projekata pružaju razna tijela a posebice MINGORP, HUP, i HGK, ali sve veću važnost i mogućnost razvoja klastera determinirana je europskim programima, financijskim potporama te stručnim znanjem. Potporu pruža i Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske unije koji obavlja stručne i upravne poslove vezane za pripremu strategije razvitka Republike Hrvatske kao što i prati provedbu njome utvrđenih ciljeva. Istovremeno zadužen je i za sveukupnu koordinaciju fondova EU-a otvorenih prema Hrvatskoj.[26] Politike klasterskih inicijativa u Hrvatskoj se javljaju relativno kasno. U tom kontekstu, veća važnost, dana je dokumentom Nacionalnog vijeća za konkurentnost „55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske“ te strategijom „Hrvatska izvozna ofenziva“.

Prva imenovana politika, glasi pod nazivom dokument Nacionalnog vijeća za konkurentnost „55 preporuka za povećanje konkurentnosti Hrvatske“. Ovaj dokument predstavljen je od Vlade Republike Hrvatske i Nacionalno vijeće za konkurentnost, u ožujku 2004. godine, u kojem su istaknuta četiri ključna strateška cilja:

- Smanjenje nezaposlenosti
- Ostvarivanje održivog rasta BDP-a
- Povećanje stupnja društvene uključenosti
- Povećanje kvalitete življenja.

Te su preporuke značajne jer definiraju probleme u obrazovanju, te na taj način izravno djeluju na kvalitetu i ulaganje u obrazovni sustav, kao okosnicu za gospodarsko napredovanje i konkurentnost razvijenih zemalja. Istovremeno dobro je istaknuti da ovi ciljevi nisu samo za sebe vrijedni jer su determinirani okruženjem u kojem djeluju.

[26] Dragičevič M., Obadić A., op. cit., str. 146.

U spomenutom dokumentu prezentiraju se mjere u sedam područja odnosno:

I. Obrazovanje za rast i razvoj

II. Pravna država sukladna EU

III. Troškovna i cjenovna konkurentnost

IV. Razvoj inovativnosti i tehnologije

V. Jačanje malih i srednjih poduzeća

VI. Regionalni razvoj i razvoj klastera

VII. Stvaranje pozitivnog stava i liderstva.

Obraćajući pozornost na šestom području, lako je ustanoviti da se obrađuje preporuka za regionalni razvoj i razvoj klastera. Razni problemi i nedostaci iziskuju potrebu formiranja jedne stručne skupine za razvoj klastera koja bi detaljno i kvalitetno analizirala sva potencijalna područja za razvoj klastera. U tom smjeru, dobivenim podacima, osmislila bi se nova razvojna alternativa s odgovarajućom državnom potporom koja, je uvijek ograničenog karaktera. Provedbom adekvatnih odnosno učinkovitih projekata za unapređenje klasterskih menadžera mijenjala bi se vizija budućeg rasta te povećala efikasnost i prepoznatljivost klastera. U okviru politika klastera ne djeluju samo prethodno imenovana politika. Neizbježno je spomenuti „Strategija razvoja klastera u RH 2011.-2020.“, koji se smatra među najvažnijim dokumentima za razvoj klastera u RH. U ovom dokumentu jasno je opisan strateški pristup, kao i konkretni ciljevi i način primjene mjera razvoja klastera u Republici Hrvatskoj. Strategija za razvoj klastera je ključni dokument na putu prema vodećem gospodarskom položaju Hrvatske u Jugoistočnoj Europi[27]. Najvažnije smjernice tog dokumenta jesu:

- Unapređenje politike upravljanja klasterom
- Jačanje klastera i članica klastera
- Unapređenje inovacija i prijenosa novih tehnologija
- Povećanje izvoznih potencijala i internacionalizacija klastera
- Jačanje znanja i vještina za razvoj klastera
- Učinkovito korištenje sredstava Europske unije[28].

[27] Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.2010., http://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/Strategija_razvoja_klastera_RH12117.pdf

[28] Dragičevič M., Obadić A., op. cit., str. 150.

Strategija razvoja klastera nosi sa sobom i niz različitih mjera koje će unaprijediti suradnju i koordinaciju svih sudionika u klasteru. Jedna od tih mjera je već spomenuti proces mapiranja klastera. Zadani cilj ove mjere je omogućiti pristup postojećim klasterima te jačanje njihovih međusobnih odnosa. Rezultat toga vodi do bolje vizije u budućim akcijama koje će se moći izvesti upravo u Strategiji razvoja klastera u Republici Hrvatskoj. Ono što momentalno nedostaje u ovim okvirima, a nije još spomenuto, je jedan koordinacijski sustav upravljanja za klastere pomoću kojeg će svi partneri imati određene zadatke sa pripadajućim odgovornostima. U tu svrhu biti će uspostavljeno Nacionalno koordinacijsko tijelo za klastere. Specijalizacija regija i izrada regionalne mape klastera odraz je sposobnosti određenih regija u načinu promjene razine razvoja i privlačenje investicija s ciljem povećanja konkurentnosti u odnosu na druge regije. Iskustva su pokazala da je među najboljim instrumentima za regionalnu specijalizaciju upravo uspostava regionalnih klastera za one sektore koje se smatraju najboljima te koje imaju najjači konkurentski potencijal u okviru svjetskog tržišta.

Optimalan rezultat politike razvoja moguće je osigurati adekvatnim sustavom promidžbe te informiranosti svih sudionika unutar klastera o aktualnim politikama razvoja klastera. Metode pračenje i ocjenjivanje ciljeva koje se redovito provode u svakoji organizacijskoj jedinici neizbježni su postupci koji se moraju provesti i u klasterima kako bi se ocijenile sve relevantne informacije neophodne za nastavak ili eventualno za prilagodbu mjera Strategije na razini politika odnosno uprave.

Kao posljednju mjeru Strategije razvoja klastera u RH spominje se suradnja s klasterskom politikom EU-a na administrativnoj razini kao i na razini donositelja odluka. Nadalje intenzivna suradnja s klasterskom politikom EU-a istodobno znači aktivno sudjelovanje u svim relevantnim programima te razmjenu s članovima klasterskih politika izvan Hrvatske. Domaće gospodarstvo ima još puno posla kako bi zadovoljio potrebe odnosno perspektive globalnog tržišta.

Druga imenovana strategija odnosno „Hrvatska izvozna ofenziva“ u kojoj se ističu elementi kao što je dugoročno povećanje izvoza, stvaranja novih izvoznika, promjene strukture izvoza, te jačanja tvrtki koje proizvode repromaterijal koji se koristi u procesu proizvodnje finalnih proizvoda, ima u trogodišnjem razdoblju jasno definirane ciljeve.

Stoga u razdoblju od 2007. godine do 2010. godine, uočena su četiri strateška cilja a to jesu:

- povećanje broja izvoznika
- promjenu strukture izvoza
- povećanje konkurentnosti repromaterijala te
- osnivanje šest izvoznih klastera[29].

Zgodno je primijetiti da izraz „osnivanje izvoznih klastera“ daje uvid u samu definiciju akcije kojom se želi povećati hrvatski izvoz. Važno je spomenuti i nositelje strategije odnosno MINGORP - Ministarstvo gospodarstva, rada, i poduzetništva, koji je nedavno podijeljen na Ministarstvo gospodarstva i Ministarstvo poduzetništva i obrta. HBOR – Hrvatska banka za obnovu i razvoj, HUP – Hrvatska udruga poslodavaca, HOK – Hrvatska obrtnička komora, HGK – Hrvatska gospodarska komora i HIZ – Hrvatski izvoznici.

Takvo povećanje izvoza planirano je pomoću stvaranja šest klastera po principu „odozgo prema dolje“ ili „top-down“ u sljedećim područjima[30]:

I. Klaster „Voda“
II. Klaster „Mala brodogradnja- plovila za sport i razonodu
III. Klaster „Tekstil – odjeća“
IV. Klaster „ICT – rješenja“
V. Klaster „Drvo – namještaj“
VI. Klaster „Marikulture – hrvatska riba“.

I. Klaster „Voda“- ima kao glavni cilj okrupniti male punionice i proizvoditi pod zajedničkom robnom markom kako bi uspješno mogle ponuditi hrvatsku vodu na međunarodnom tržištu. Poduzetnički potencijal ovog klastera je činjenica da je Hrvatska bogata izvorima pitke vode, sa postojećim punionicama te mogućnošću kreiranja novih. Prema istraživanjima UNESCO-a iz 2003., Hrvatska je po dostupnosti i bogatstvu vodenih izvora na vrlo visokom 5. mjestu u Europi, a u svijetu na 42-om mjestu[31].

[29] Ibidem. str. 148.
[30] IDA, Hrvatska izvozna ofenziva, http://www.ida.hr/fileadmin/sadrzaji/datoteke/HIO_Strategija.pdf
[31] M.G.(2014), Hrvatska je po bogatstvu izvora voda na 5. mjestu u Europi, http://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/unesco-hrvatske-je-po-bogatstvu-izvora-voda-na-5-mjestu-u-europi---328447.html

II. Klaster „Mala brodogradnja – plovila za sport i razonodu“ orijentiran na male škverove i proizvodnju modernih plovila za sport i razonodu pod zajedničkom robnom markom i to na međunarodnom tržištu. Sjedište klastera je u Zagrebu odnosno u Brodarskom institutu. Klaster je osnovan zajedničkim poslovanjem, te ga čine 21 Hrvatska tvrtka, kojima se naknadno pridružilo još osam poduzeća koja se bave proizvodnjom i održavanjem plovila, opreme za plovila, repromaterijala te servisa. Vizija ovog klastera je sinergija između hrvatskih proizvođača male brodogradnje i proizvođača opreme za plovila kako bi taj segment posto sve više prepoznatljiv na međunarodnom tržištu.

III. Klaster „Tekstil – odjeća“ sa vizijom da ostvari sve veću dodanu vrijednost na tekstilnim proizvodima. Poznato je da postoji više od 600 tvrtki pogodnih za uključivanje u rad klastera kao primjer tradicionalnog hrvatskog tekstila. A kada bi se mali i veliki proizvođači repromaterijala, tekstila i odjevenih predmeta okrupnili i proizvodili finalne tekstilne proizvode to bi najvjerojatnije osiguralo smanjenje udjela lohn-poslova u hrvatskoj tekstilnoj industriji. Dobro je podsjetiti da su „Lohn poslovi“ poslovi gdje se koristi jeftina radna snaga za sastavljanje gotovih proizvoda[32].

IV. Klaster „ICT – rješenja“ - glavni im je adut razvoj novih aplikativnih rješenja za specijalizirane niše kako bi što lakše i bolje mogli umrežiti ponuđače programskih rješenja i usluga, te zajedničku pripremu i nastup na međunarodnom tržištu. Poduzetnički potencijal ovog klastera stoji u visoko obrazovanom kadru koji može nuditi kvalitetna i dokazana rješenja odnosno proizvode velike dodane vrijednosti.

V. Klaster „drvo namještaj“ - fokusiran je na razvoj novih proizvoda, odabira niša, povećanjem stupnja dorade poluproizvoda, optimizaciju proizvodnih procesa u funkciji održivog razvoja te povećanje operativne učinkovitosti kako bi povezivanje s međunarodnim klasterima pridonijelo bolju prodaju na međunarodnom tržištu a posebice u susjednim zemljama. Vrlina ovog klastera je posjedovanje velikog broja kvalitetnih prirodnih resursa koji će omogućiti proizvodnju proizvoda velike dodatne vrijednosti, odnosno proizvoda koji će biti među najdinamičnijima na tržištu.

[32] Definiraj.com., Baza znanja, http://www.definiraj.com/3829/lohn-poslovi/

VI. Klaster „marikultura – Hrvatska riba“ - s glavnim ciljem povećanje kapaciteta ribogojilišta i uzgajališta školjaka i rakova te razvoj prepoznatljivih robnih marki i oznake podrijetla. Okarakteriziran je velikim prirodnim resursima pogodnim za nastup na inozemnim tržištima[33].

Pozitivna je inicijativa da su za inicijalno pokretanje klastera osigurana sredstva iz HIO proračuna u najvećem iznosu od 2.000.000 kn po klasteru koja će se koristiti u prvoj godini ustroja klastera za:

- Plaću klasterskih menadžera
- Tehničko usklađivanje proizvoda klastera
- Nabavku novih tehnologija za proizvodnju
- Stručno osposobljavanje zaposlenih
- Marketinške pripreme i prodajne aktivnosti[34].

Odraz provedene strategije razvoja klastera

Provedene strategije razvoja hrvatskih klastera smislene su kako bi cjelokupno gospodarstvo hrvatske moglo biti kao primjer drugim susjednim državama. Međutim nije sve teklo planiranim putem i rezultati su bili posve loši. Najveći fijasko je doživjela upravo HIO - (Hrvatska izvozna ofenziva) jer se iz deklariranih obećanja vrlo malo toga ispunilo, zapravo gotovo ništa.

Najčešće prijavljene prepreke Uredu HIO-a su visoki troškovi poslovanja, teškoće pri financiranju izvoza, tehnička usklađenost s EU standardima, nedovoljna potpora ulasku na strana tržišta, carinske barijere, te nedostatak stručnih kadrova. Troškovi zajedničkog ili samostalnog nastupa na inozemnim sajmovima i izložbama se sufinanciraju, a maksimalni iznos potpora u 2008. godinu za mala poduzeća je 150.000 kuna, za srednja 300.000, a za velika 500.000 kuna.

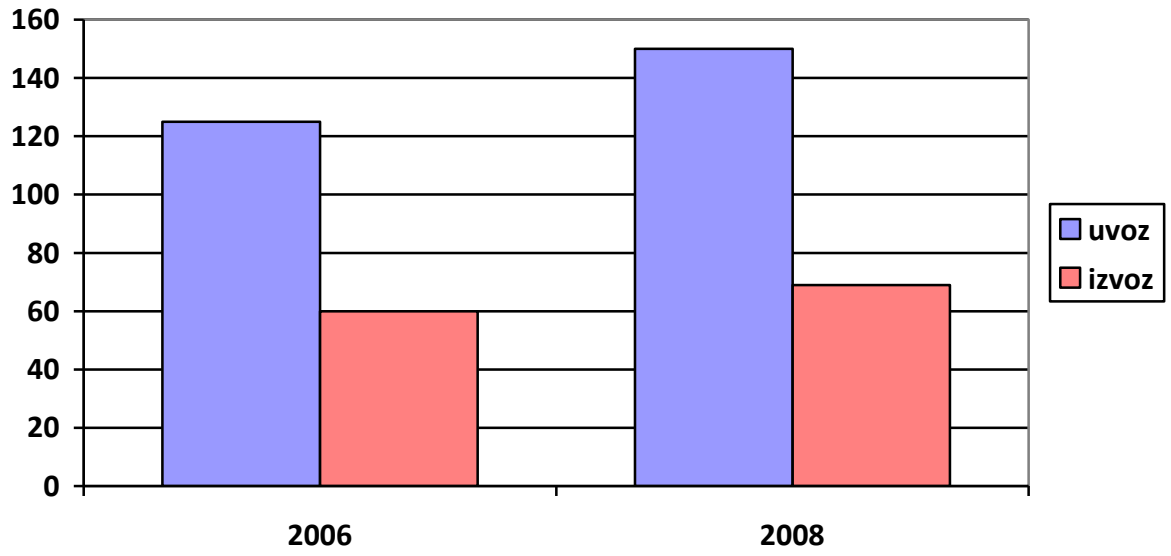
[33] IDA, Hrvatska izvozna ofenziva, Strategija za razdoblje 2007.-2010., http://www.ida.hr/fileadmin/sadrzaji/datoteke/HIO_Strategija.pdf

[34] Kersan-Škabić I., Afrić Rakitovac K., op. cit. str. 114.

Što se tiče četiri zacrtana cilja, od kojih je prvi povećanje broja izvoznika, iz Hrvatskih izvoznika navode kako je u 2007. prema podacima Fine od 83.730 poduzetnika 14.150 ostvarilo prihode u inozemstvu (HIO zadani cilj je bio do 2010. godine barem 25 posto povećanje, odnosno 13.800 izvoznika)[35].

U lipnju 2006. Vlada je pokrenula projekt HIO radi povećanja broja izvoznika, promjene strukture izvoza, osnivanja izvoznih klastera te povećanja konkurentnosti proizvodnje repromaterijala. U razdoblju od 2006. do 2008. godine hrvatsko je gospodarstvo osnažilo izvoz za svega 9 milijardi kuna, dok su istodobno uvoznici na domaće tržište plasirali proizvoda u vrijednosti 25 milijardi kuna. Jezikom laika to izgleda ovako; izvoz za 2006. vrijedio je 60, a za 2008. godinu 69 milijardi kuna. Istodobno je uvoz za 2006. odnio iz Hrvatske 125, a za 2008. godinu 150 milijardi kuna. Zašto naglašeno izdvajati baš 2006.? Upravo zato što navedeni podaci najizravnije ilustriraju potpuni fijasko Hrvatske izvozne ofenzive (HIO) koju je Vlada promovirala u svom mandatu[36].

Grafikon 2. Odnos uvoza i izvoza Hrvatske od 2006. do 2008. godine.



Izvor: Izrada autora

[35] Bartolović S. (2008), Unatoč izvoznoj ofenzivi, izvoz i dalje u padu, http://www.poslovni.hr/hrvatska/unatoc-izvoznoj-ofenzivi-izvoz-i-dalje-u-padu-89936

[36] Babić B. (2009), Izvozna ofenziva konačno pokopana, http://www.poslovni.hr/komentari/izvozna-ofenziva-konacno-pokopana-107491

4.1. Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske

S pripremom Strategije pametne specijalizacije od 2013. osnivani su klasteri konkurentnosti koji bi trebali pridonositi hrvatskoj stabilnost i prepoznatljivost proizvoda kako na domaćem tako i na inozemnim tržištima. Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske planirana za razdoblje od 2016. do 2020. godine jedan je od preduvjeta za povlačenje sredstava iz fondova EU. Sadržava ciljeve i prioritetne aktivnosti vezane za istraživanje i razvoj, komercijalizaciju inovacija te utvrđuje ciljane niše odnosno tematska prioritetna područja unutar određenih sektora. Izrada Strategije pametne specijalizacije (S3) odgovor je na strateški dokument Europa 2020 Europske komisije te je ključni preduvjet za korištenje ESI fondova. Ključni ciljevi Strategije pametne specijalizacije Republike Hrvatske su poticanje gospodarskog rasta i stvaranja novih radnih mjesta s fokusom na gospodarski i znanstveno-istraživački sektor u kojima hrvatska ima najveći potencijal[37].

Strategija pametne specijalizacije RH je integrirani strateški dokument za ekonomsku transformaciju koji se temelji na sljedećem:

- Ciljanoj podršci politike i ulaganjima u ključne nacionalne prioritete kao odgovor na društvene izazove i potrebe za razvojem temeljenom na znanju;
- Procjeni snaga, konkurentnih prednosti i potencijala za izvrsnost u istraživanju i razvoju;
- Instrumentima koji imaju za cilj podržati tehnološke i inovacije temeljene na praksi s ciljem poticanja ulaganja privatnog sektora te strukturnih promjena Hrvatskog gospodarstva;
- Instrumentima koji imaju za cilj omogućavanje sinergije i identifikaciju komplementarnosti između instrumenata podrške javnog sektora za istraživanje i razvoj, industrijskog poticanja, razvoja ljudskog kapitala i usavršavanja;
- Detaljnom planu kojim bi svi relevantni sudionici bili uključeni u razvoj inovacija te postali kooperativni kroz mehanizme donošenja odluka za razvoj prioritetnih područja gospodarstva[38].

[37] Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta (2015), Savjetovanje o Strategiji pametne specijalizacije, http://www.mingo.hr/page/savjetovanje-o-strategiji-pametne-specijalizacije

[38] E-Savjetovanja (2016), Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske, https://esavjetovanja.gov.hr/Econ/MainScreen?EntityId=2242

Obzirom da je Hrvatska u usporedbi sa drugim državama relativno mala zemlja, ovaj program se primijenio na nacionalnoj a ne na regionalnoj razini kako bi se poštovale evidentne regionalne razlike. Kroz poticanje strukturnih promjena, u hrvatskom gospodarstvu i usmjeravanja njegovog rasta, na temelju povećanja inovacijske sposobnosti i istraživačke izvrsnosti, strategija pametne specijalizacije će potaknuti učinkovito i sinergijsko korištenje javnih sredstava za tehnološki razvoj i inovacije u cilju diverzifikacije ali i modernizacije postojećih industrija na hrvatskom teritoriju. Temeljna načela strategije pametne specijalizacije jesu:

- Izbor i kritična masa
- Konkurentska prednost
- Povezivanje u klastere
- Kolaborativno vodstvo (postizanju uske suradnje između Vlade i poslovnog sektora).

Poduzetnici u Hrvatskoj su bili uključeni u proces pametne specijalizacije od 2012. godine kroz umrežavanje na „Triple Helix“ principu i uspostavu 12 klastera konkurentnosti (prehrambeno prerađivački sektor, drvno prerađivački sektor, automobilski sektor, zdravstveni sektor, sektor tekstila, kože i obuće , građevinski sektor, sektor elektroenergetskih i proizvodnih strojeva i tehnologija , obrambeni sektor , ICT sektor , sektor kemije, plastike i gume, pomorski sektor i kreativna i kulturna industrija te klaster personalizirane medicine koji je osnovan 11. studenog 2015. godine). Klasteri konkurentnosti osnovani su 2012. godine na inicijativu Ministarstva gospodarstva u cilju umrežavanja javnog, poslovnog i znanstveno istraživačkog sektora i posredničkih organizacija kako bi se povećala konkurentnost i inovacije u određenim sektorima hrvatskog gospodarstva.

Ono što razlikuje pripremu S3 od tradicionalnih strateških dokumenta u okviru industrijske i inovacijske politike je proces definiran kao poduzetničko otkrivanje. Podrazumijeva interaktivni proces u kojem poslovni sektor, u suradnji s ostalim dionicima razvoja, otkriva informacije o budućem smjeru razvoja, kako bi kroz zajedničku komunikaciju dolazilo do spoznaje o novim aktivnostima. Vlada ocjenjuje rezultate poduzetničkog otkrivanja i procjenjuje sposobnost poslovnog sektora za ostvarivanje potencijala i razvoja novih niša i industrija u nastajanju. Ovaj proces otkrivanja treba biti uključen u šire strateške ciljeve te mora utvrditi mehanizme upravljanja i kriterije za utvrđivanje prioriteta razvoja RH[39].

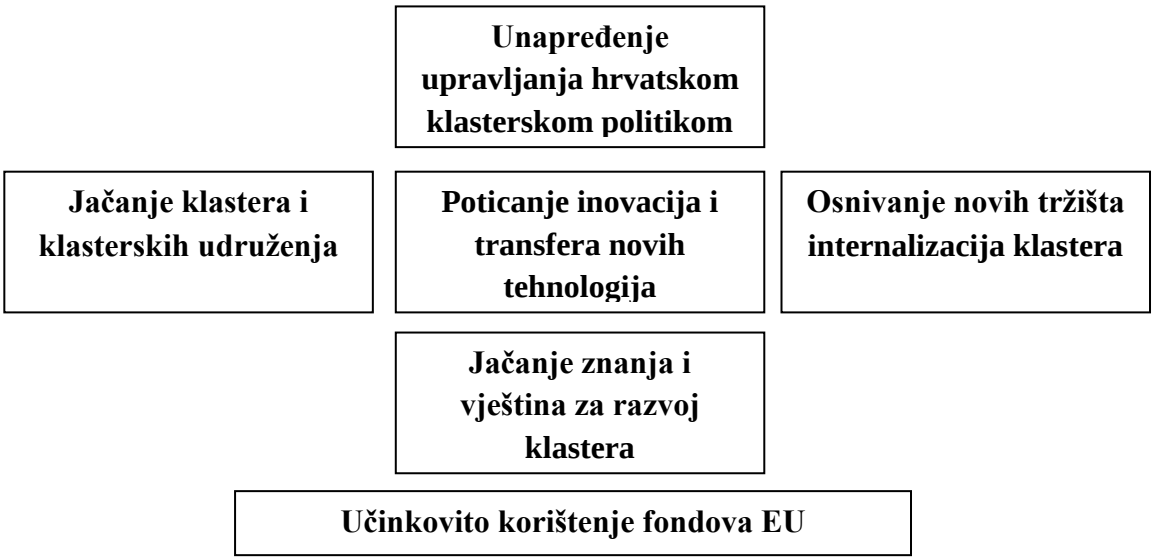
[39] Ibidem. https://esavjetovanja.gov.hr

4.2. Strategija razvoja klastera za razdoblje 2011.-2020. godine

Polazna točka ove strategije ogleda se u jačanju hrvatskih klastera kao i sve članice klastera. Predstavlja odraz višegodišnjeg napora države ka povećanju konkurentnosti i inovacije u svim gospodarskim granama kako bi se isticale vještine i kompetencije hrvatskih poduzeća odnosno, kako bi se u što boljem omjeru povećale izravne strane investicije. U tom kontekstu, određene potpore mogu biti u smislu obuke i savjetovanja, informiranje te financiranja procesa formiranja klastera. Važna perspektiva je i postići te održati visoku razinu kvalitete novih klastera kako bi se moglo opravdati postojanje.

Za potporu stvaranja novih klastera u okviru prekograničnih i međunarodnih klastera, Europska unija daje svoj doprinos nacionalnim i regionalnim politikama i inicijativama putem komplementarnih aktivnosti što uključuje uklanjanje trgovinskih, investicijskih i migracijskih barijera, poticanje i jačanje regionalnih te nacionalnih klasterskih politika. Opći ciljevi Strategije moguće je prikazati slijedećem grafikonu:

Grafikon 3. Opći ciljevi Strategije razvoja klastera u Hrvatskoj



Izvor: Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.2020., http://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/Strategija_razvoja_klastera_RH12117.pdf

Opći ciljevi Strategije razvoja klastera u Hrvatskoj strukturiraju se unapređenjem upravljanja hrvatskom politikom klastera, poticanjem inovacija i transfera novih tehnologija te jačanje znanja i vještina za razvoj klastera. U mjerama se posebno ističe mapiranje klastera. Cilj mapiranja je dati pregled postojećih klastera i njihovih međusobnih odnosa[40].

[40] Dragičević M., Obadić A., op .cit., str.151.

4.3. Utjecaj klastera na mala i srednja gospodarstva

Prema nekim stajalištima mala i srednja poduzeća su samostalne gospodarske jedinice koja ostvaruju mnoga i različita radna mjesta te potiču samoodgovorno djelovanje i samorazvoj ljudi više od velikih poduzeća[41]. Dokazano je da se mala i srednja poduzeća brže i bolje prilagođavaju promjenama potražnje, djeluju na diferenciranost ponude, protive se monopolizaciji te osiguravaju veću konkurenciju.

Treba napomenuti da je Hrvatska od 01.07.2013. godine postala punopravna članica Europske unije, što je donijelo nove dimenzije, ali i izazove u svim smjerovima konkurentnosti. Može se isto tako reći da Hrvatska do ulaska u EU nije vodila osmišljenu, konzistentnu i ekonomski opravdanu politiku razvoja. Korištenje raznih programa i fondova iz EU-a dati će vjetar u leđa u cilju razvoja klastera i klaster inicijativa kako bi sektor malih i srednjih poduzeća postao konkurentniji i prepoznatljiviji.

U prvom redu, upravo mala i srednja poduzeća predstavljaju „motor“ regionalnog razvoja a razvoj klastera uočen je kao model kojim će se unaprijediti tehnološka i industrijska organizacija u cilju ostvarivanja visokog stupnja inovativnosti kao i produktivnosti cijele regije. Potvrđena je činjenica da Hrvatska uživa u niskoj razini strukturnih preduvjeta za razvoj klastera, a grad Zagreb, moguće je nazvati izuzetkom. Mogući doprinos modela klastera regionalnom razvoju i konkurentnosti u Hrvatskoj nužno je prepoznati na nacionalnoj i regionalnoj razini, s obzirom da se radi o modelu koji potiče regionalni razvoj i konkurentnost kroz podršku zajedničkim istraživanjima i inovacijama te podrška razvoju zasnovanom na tehnologijama. Činjenicom da je razvoj klastera determiniran politikama regionalnog razvoja, sveobuhvatne mjere potrebno je provoditi adekvatno i prema realnoj situaciji. Hrvatska je relativno loše rangirana na ljestvicama vodećih svjetskih agencija koje ocjenjuju poslovno okruženje i uvjete poslovanja. U takvoj klimi teško je očekivati snažniji razvoj poduzetništva odnosno klastera kao aglomeracijskih cjelina.

4.4. Važnost malog i srednjeg gospodarstva

Domaća ekonomija, kao i većina susjednih regija, karakterizirana je malim brojem poduzeća, koji, u pravilu na tržištu nastupaju samostalno, i to uz nisku konkurentsku poziciju. Poznato je da ako gospodarski subjekti žele zadržati postojeći opseg poslovanja, a ujedno i izbjeći gubitak dijela tržišta zbog pojave konkurencije, moraju osigurati najvišu moguću razinu kvalitete proizvoda ili usluga koji nude na tržištu.

[41] Škrtić M., op. cit., str.6.

Metoda poboljšanja tih proizvoda može se ogledati na tehničkom ili estetskom smislu, a svaka faza njegove izrade i plasmana također se može unaprijediti. U tom kontekstu ulaganje u poboljšanje poslovanja omogućuje da se zadrži postojeći opseg proizvodnje, a da se ipak ne osjete nepovoljne posljedice stagnacije. Poboljšanje poslovanja može biti izazov jednak širenju tvrtke jer napredovanje u kvaliteti osigurava bolji položaj na tržištu, što ujedno znači i bolji poslovni rezultat. Korak dalje predstavlja viši nivo poslovanja koji će gospodarskim subjektima omogućiti veću konkurentnost, suradnju i specijalizaciju onoga što rade najbolje a taj korak predstavlja ulazak u klastere.

Postupak razvoja klastera determiniran je aktivnostima iniciranih od strane Vlade, što je već spomenuto, preko različitih programa, kako bi promovirali gospodarski rast odnosno razvoj malih i srednjih poduzeća. Zajednička vizija je postići dovoljno veliki stupanj konkurentnosti kako bi inozemna konkurencija bila od najmanje važnosti. Jasno je da svi sudionici u tom procesu moraju jednako intenzivno sudjelovati, te ozbiljno shvatiti svoju ulogu, jer jedino na taj način postoje šanse da taj proces uspije.

Cilj klastera nije da samo formalno postoji. Gledano dugoročno, treba svakako poticati ulaganja i proizvodnju s većim dodanim vrijednostima, jer će upravo udruživanje u klastere stvoriti preduvjete za suradnju s proizvođačima strojeva i uređaja u inozemstvu kroz poddobavljačke odnose, što će ukazati na prodor na ciljana inozemna tržišta.

U Hrvatskoj proteklih godina uloženo je 27 milijuna kuna u umrežavanje 504 tvrtki koje ukupno zapošljavaju oko 25.000 radnika, te su do sada jedino nadležne institucije uspješno poticale poslovno povezivanje[42].

[42] Poslovni dnevnik (2017), Klasteri ostvaruju više od trećine BDP-a, http://www.poslovni.hr/poduzetnik/klasteri-ostvaruju-vise-od-trecine-bdp-a-326745

Da su klasteri iznimno važni potvrđuje i činjenica da hrvatske tvrtke umrežene u klastere ostvaruju više od trećine BDP-a, a sljedećom tablicom moguće je stvoriti dojam obujma važnosti malog i srednjeg poduzetništva u Hrvatskoj.

Tablica 1. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2011. do 2014. godine

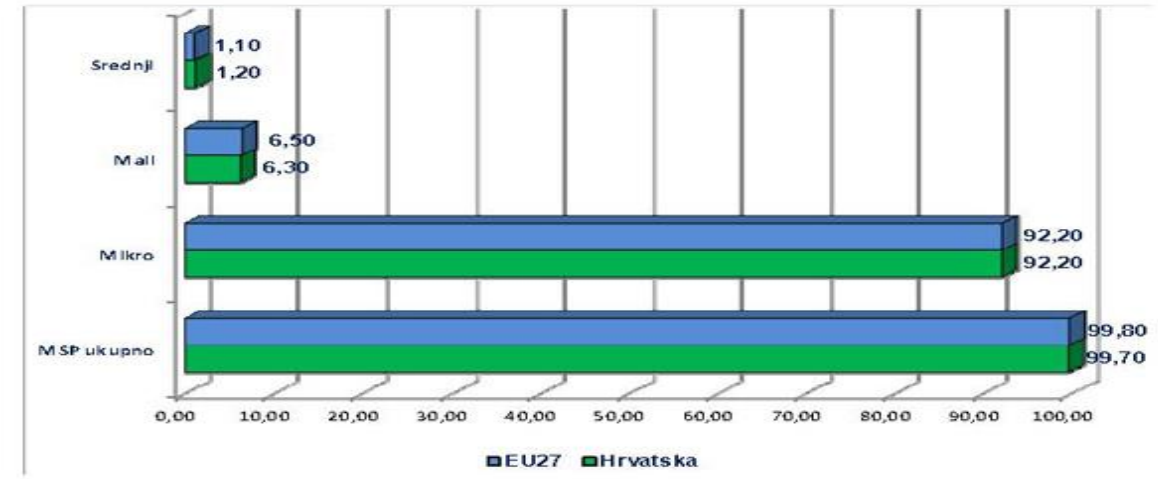
	2011.		2012.		2013.		2014.	
	Broj subjekata	**%**	**Broj subjekata**	**%**	**Broj subjekata**	**%**	**Broj subjekata**	**%**
Sektor malih i srednjih poduzeća	90.831	99,6	96.906	99.6	100.841	99,7	101.116	99,7
Mala poduzeća	89.539		95.597		99.573		102.895	
Srednja poduzeća	1.292		1.309		1.268		1.221	
Velika poduzeća	359	0,4	348	0,4	350	0,3	354	0,3
Ukupno	**91.190**	**100**	**97.254**	**100**	**101.191**	**100**	**104.470**	**100**

Izvor: CERPO (2016), Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj − 2015. http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2016/06/Cepor-izvjesce-2015-HR.pdf

Iz prikazane tablice jasno se vidi da je ukupan udio malih i srednjih poduzeća u 2012. godini 99,6% u odnosu na udio velika poduzeća koji iznosi 0,4% te da se broj malih i srednjih poduzeća u 2012. godini povećao za 6,68%. u odnosu na 2011. godinu, dok dvije godine kasnije, odnosno u 2014. godinu, veći za tek 0,27%. u odnosu na prethodnu godinu. Obzirom na gospodarsku krizu koja je pogodila sva europska gospodarstva a i svjetska, hrvatsko gospodarstvo se relativno dobro ponašalo i zadržalo isti trend odnosno kontinuinirano povećanje broja malih i srednjih poduzeća te postepeno smanjenje broja velikih poduzeća.

Prema dostupnim podacima moguće je zaključiti da Hrvatska ne zaostaje mnogo u odnosu na zemlje Europske unije po veličini malih i srednjih poduzeća. Malo gospodarstvo obuhvaća 99,7% udjela od cjelokupnog gospodarstva Hrvatske a od toga 92,2% obuhvaća mikropoduzeća koja zapošljavaju do devet zaposlenika, zatim mala poduzeća sa deset do 49 zaposlenika obuhvaća udio od 6,3% a srednje velika poduzeća koja imaju više od 50 zaposlenika odgovara tek 1,2% udjela. Slijedeći grafikon će ovoj situaciji dati bolji uvid.

Grafikon 4. Udio sektora malog i srednjeg gospodarstva u Hrvatskoj



Izvor: Narodne novine (2013), Strategija razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013. - 2020., http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_11_136_2926.html

Od ulaska Republike Hrvatske u EU prisutan je veliki konkurentski pritisak u sektoru malog i srednjeg gospodarstva. Naglašene su promjene u Nacionalne carinske zaštite kao i u preferencijalnim trgovinskim aranžmanima sa zemljama CEFTA-e. Robna razmjena unutar Europske Unije je slobodna a zemlje CEFTA-e na uvoz iz Hrvatske primjenjuju carine i preferencijalne aranžmane propisane ugovorima s EU-om. Prilikom uvoza ili izvoza robu često pored ostale dokumentacije prati se i dokaz o podrijetlu robe. Predmetni dokazi izdaju se za robu koja udovolji određenim propisanim pravilima podrijetla, te se za istu, kod uvoza, primjenjuje povlaštena (preferencijalna) stopa carine ili je ista podložna odnosno izuzeta od primjene određenih mjera trgovinske politike. Iz tog razloga, podrijetlo robe, neovisno služi li primjeni povlaštene stope carine ili izuzeću od primjene neke od mjera trgovinske politike, od izuzetnog je značaja. Ono što treba istaknuti je da EU ima zaključen čitav niz preferencijalnih sporazuma i to kako dvostranih, tako i jednostranih[43].

[43] Ministarstvo financija – Carinska uprava, Preferencijalni aranžmani EU, https://carina.gov.hr/UserDocsImages//arhiva/Dokumenti/Globalni//NDoc_1371.pdf

Dajući jedan mali osvrt na strukturu trgovanja moguće je ustanoviti da danas čak 83% vrijednosti odnosi se na uvoz iz EU zemalja, a 54% vrijednosti odnosi se na izvoz u EU zemlje te 35% na izvoz u CEFTA zemlje. Situacija prije ulaska u EU bila je drukčija – 74% vrijednosti roba iz EU uvoza i 42% vrijednosti roba u izvozu u EU. Nominalno, izvoz u CEFTA zemlje u 2015.godini ostao je na razini kao u 2012. (nešto više od pola milijarde eura), kada je činio 45% vrijednosti ukupnog izvoza[44].

4.4.1. Motivi jačanja konkurentnosti malog i srednjeg gospodarstva

Moguće je generalizirati oko pojma konkurentnosti ali zasigurno jedan od glavnih motiva jačanja konkurentnosti je stvaranje dobrog imidža samog klastera. Takvo stanje zahtjeva regulaciju brojnih čimbenika u okruženju kao što je politička stabilnost, regulacija tržišta, adekvatan pravni sustav, dobrim lokalnim uvjetima i infrastrukturom, menadžmentu i drugo, koje će utjecati na poslovanje gospodarskih subjekata članica klastera. Iz toga, jasno je da konkurentnost predstavlja stanje kada su gospodarski subjekti djelotvorniji od svojih suparnika te da će im takva prednost ubrzati proces razumijevanja kao i zadovoljavanja potrebe tržišta odnosno kupaca. S druge strane, stupanj kolaboracije ili suradnje, može višestruko doprinijeti u jačanju konkurentnosti. Činjenica je da suradnja održava sposobnost da između gospodarskih subjekata odnosno poslovnih jedinica, podružnica i odjela, poduzeća uspješno dijele znanje, vještine, mogućnosti i ideje kako bi zajedničkim snagama razvijali nove proizvode i usluge.

Iz spomenutog, moguće je konstatirati da klasteri utječu na konkurentnost na tri načina:

- povećanjem konkurentnosti poduzeća koja se nalaze unutar klastera
- implementacijom inovacija koje podupiru budući rast produktivnosti te
- stvaranjem novih poslova koji šire i produbljuju sam klaster[45].

Ekstenzija umrežavanja i stalnog povećanja broja gospodarskih subjekata u klasteru djeluje na procese koji će poboljšati opće stanje klastera nudeći veći izbor ideja i inovacija pomoću razmjene informacija, poslovne prakse, savjeta, iskustava i ostalo što inače ne bi bilo moguće.

[44] Marković B. (2016), Samo pojačana kontrola smanjit će uvoz hrane, http://www.glas-slavonije.hr/306620/11/Samo-pojacana-kontrola-smanjit-ce-uvoz-hrane

[45] Dragičevič M., Obadić A., op. cit., str. 28.

Dobro je spomenuti da vodstvo klastera ima veliku funkciju u pronalaženju inovativnih poduzeća kojima je za njihovo poslovanje upravo učenje, transfer znanja i unapređenje vještina od presudne važnosti. Kvalitetna radna snaga omogućuje iskorak na višu razinu konkurentnosti, gledano na lokalnoj razini, i u tom pogledu konkurentnost dobije drugu dimenziju. Zasigurno kvalitetnija radna snaga dozvoljava personalizaciju i identifikaciju klastera, koji će moći konkurirati na tržištu, kako lokalnom tako i globalnom.

4.4.2. Inovacije kao izvor konkurentnosti

Inovacije i inovativnosti, iako su dva različita pojma, predstavljaju dva ključna faktora konkurentnosti. Jednostavna definicija inovacija kaže da je inovacija bilo koji proizvod ili ideja koju potencijalni prihvatitelj prihvati i smatra ju kao novom. Ovdje bi se mogle svrstati sve stvari, ideje, ili proizvodi koji se kvalitetno razlikuju od postojećih. Jasno je da upravo vodstvo ima veliku ulogu u pronalaženju i realizaciji inovacija. Gospodarski subjekti koji prvi izađu na tržište sa inovacijom korisnom za većinu, imaju najveću šansu da osvajaju tržište u svoju korist, tj. za sebe. Povećanje produktivnosti i poticanje rasta, ciljevi su koji svako poduzeće, regija ili država žele postići upravo inovacijama. To je jedan automatski odgovor globalnom tržištu koji je baziran na ulaganje u znanje, istraživanje i razvoj odnosno inovacijama.

Prema navedenom moguće je razlikovati nekoliko podjela inovacija na:

- inovacije proizvoda koje uključuje uvođenje novih ili znatno poboljšanih proizvoda ili usluga
- inovacije procesa koje uključuju uvođenje potpuno novih ili unaprijeđenih načina proizvodnje i distribucije
- marketinške inovacije koje podrazumijevaju implementaciju novih marketinških metoda koje se očituju u novom dizajnu ili pakiranju, novim metodama određivanja cijena ili promocije
- organizacijske inovacije koje podrazumijevaju stvaranje novih praksi poslovanja ili unapređenje postojećih, stvaranje nove organizacije radnih mjesta, vanjskih kontakata i odnosa[46].

[46] Grgić M., Bilas V., Franc S., Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Zagreb, 2010., str.113.

Proces inovacije i stalnog poboljšanja gospodarskih subjekata članica klastera, a u konačnici i samog klastera, trebala bi biti glavna karakteristika u postizanju adekvatnog stupnja razvijenosti kako bi se mogli suprotstaviti konkurenciji. Kratko rečeno klasteri podupiru inovacije i inovativnost, jer u modernom poslovanju nije potrebno računati samo na produktivnost i efikasnost nego upravo na razvoj novih ideja.

5. ZAKLJUČAK

Prednosti klastera, za razvoj pojedinih tvrtki, te za poboljšanje konkurentnosti određenog sektora ili regije ne mogu se podcijeniti. Na razini poduzeća, klasteri će pomoći da se iskoriste sve mogućnosti tržišta koje inače ne bi mogli postići sami. Klasteri mogu smanjiti „bol prepreka“ troškova i rizika te prilagodbe međunarodnih pravila i standarda na lokalnom kontekstu. Tvrtke se više ne mogu osloniti isključivo na svoje unutarnje procese i snage. Za održavanje koraka s inovacijama, tehnološkim razvojem i razvojnim očekivanjima potrošača, poduzeća se moraju prilagoditi brzo i razviti odgovarajuće odgovore na višoj razini. To se postiže na način da se kombiniranjem napora te udruživanjem sredstava, povećava konkurentnu prednost, dok se u isto vrijeme, smanjuju rizici koji su uključeni u pokretanje novih proizvoda odnosno ulazak na nova tržišta.

Klasteri omogućuju poboljšanje izgradnje kapaciteta tvrtkama nudeći veći stupanj učenja među društvima, razmjena iskustava i uzajamnu upotrebu znanja. Jasno je da postoje prednosti u smislu poslovnog upravljanja kao na primjer, korištenje zajedničkih prodajnih kanala što u konačnici može dovesti do povećanja prodajne mreže svakog pojedinog člana klastera. Poduzetnici koji dijele, posebno specijalizirane funkcije, kao što su istraživanje i razvoj, smanjiti će troškove i vrijeme na tržištu.

Gledajući u budućnosti, klasteri bi trebali biti organizirani tamo gdje se najbolje mogu ostvariti svi planirani ciljevi imajući na umu da je klaster dugoročan i složen projekt. Nadalje moglo bi se reći da u smjeru klasterizacije treba uvijek biti oprezan odnosno da tome trebaju prethoditi odgovarajući istraživački i razvojni poduhvati koji objašnjavaju smisao nastanka klastera.

Već je rečeno da Vlada Republike Hrvatske ima veliku ulogu u poticanju formiranja i razvoja klastera upravo donošenjem raznih programa kao što je „Prva izvozna ofenziva Hrvatske“ te sličnih programa koji će ujediniti kvalitetna poduzeća koja će moći konkurirati i na inozemno tržište. U tom kontekstu su prisutni i fondovi Europske unije koji, nažalost, hrvatski gospodarstvenici nisu uspjeli iskoristiti u najbolji način.

Hrvatska je mala zemlja, ali proizvodni potencijali i znanje hrvatskih poduzeća su ogromni te iz tog razloga uloga klastera u Hrvatskoj morala bi i dalje ostati od primarne važnosti. Najprije zbog povećanje prepoznatljivosti na globalnom tržištu a kao drugo za poboljšanje životnog standarda budućih generacija.

6. LITERATURA

Knjige:

1. Dragičević, M.,(2012): Konkurentnost projekt za Hrvatsku, Školska knjiga Zagreb
2. Dragičević, M.,Obadić, A. (2013): Klasteri i politike razvoja klastera, Zagreb
3. Grgić, M., Bilas, V., Franc,S. (2010): Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji, Zagreb
4. Horvat, Đ., Kovačević, V., (2004): Clusteri put do konkurentnosti, CERA PROM d.o.o., Zagreb
5. Kersan-Škabić,I., Afrić Rakitovac, K. (2011): Klasteri i gospodarski potencijal istarske županije, Pula
6. Porter, M. E. (2004): Konkurentska prednost, Zagreb
7. Škrtić, M. (2006): Poduzetništvo, Sinergija, Zagreb

Popis internet izvora:

1. Babić, B. (2009), Izvozna ofenziva konačno pokopana, http://www.poslovni.hr/komentari/izvozna-ofenziva-konacno-pokopana-107491 (25.05.2017)
2. Bartolović, S. (2008), Unatoč izvoznoj ofenzivi, izvoz i dalje u padu, http://www.poslovni.hr/hrvatska/unatoc-izvoznoj-ofenzivi-izvoz-i-dalje-u-padu-89936 (21.05.2017)
3. Brnić, M. (2017), http://www.poslovni.hr/hrvatska/jesmo-li-spremni-za-klastere-konkurentnosti-248187 (27.03.2017)
4. CERPO (2016), Izvješće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj − 2015., http://www.cepor.hr/wp-content/uploads/2016/06/Cepor-izvjesce-2015-HR.pdf (14.04.2017)

5. Definiraj.com., Baza znanja, http://www.definiraj.com/3829/lohn-poslovi/ (11.04.2017)
6. E-Savjetovanja (2016), Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske, https://esavjetovanja.gov.hr/Econ/MainScreen?EntityId=2242 (25.05.2017)
7. Grafički klaster BIOS, http://cluster.inkubator.hr/index.php (21.05.2017)
8. HGK(2017), Brošura zajednice klastera, http://www.hgk.hr/documents/katalog-zajednice-klasteraweb58db6b3f4cf38.pdf (21.05.2017)
9. IDA, Hrvatska izvozna ofenziva, http://www.ida.hr/fileadmin/sadrzaji/datoteke/HIO_Strategija.pdf (11.04.2017)
10. IDA, Hrvatska izvozna ofenziva, Strategija za razdoblje 2007.-2010. http://www.ida.hr/fileadmin/sadrzaji/datoteke/HIO_Strategija.pdf (21.05.2017)
11. Klaster poljomehanizacije, http://www.klaster-poljomehanizacije.hr/o-nama/ (20.05.2017)
12. M.G.(2014), Hrvatska je po bogatstvu izvora voda na 5. mjestu u Europi, http://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/unesco-hrvatske-je-po-bogatstvu-izvora-voda-na-5-mjestu-u-europi---328447.html (11.04.2017)
13. Marković, B. (2016), Samo pojačana kontrola smanjit će uvoz hrane, http://www.glas-slavonije.hr/306620/11/Samo-pojacana-kontrola-smanjit-ce-uvoz-hrane (14.04.2017)
14. Ministarstvo financija – Carinska uprava, Preferencijalni aranžmani EU, https://carina.gov.hr/UserDocsImages//arhiva/Dokumenti/Globalni//NDoc_1371.pdf (14.04.2017)
15. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta (2015), Savjetovanje o Strategiji pametne specijalizacije, http://www.mingo.hr/page/savjetovanje-o-strategiji-pametne-specijalizacije (25.05.2017)
16. Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.2010., http://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/Strategija_razvoja_klastera_RH12117.pdf (12.04.2017)
17. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.2020., http://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/Strategija_razvoja_klastera_RH12117.pdf (25.05.2017)

18. Mutavdžić, R. (2013), Jesmo li spremni za klastere konkurentnosti?, http://klasteri.com/TripleHelixCluster.html (27.03.2017)
19. Narodne novine (2013), Strategija razvoja poduzetništva Republike Hrvatske 2013. - 2020., http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_11_136_2926.htm (14.04.2017)
20. Podgornik, B. (2017), Veliki oporavak drvne industrije: Rastu izvoz i proizvodnja namještaja, http://www.novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/Veliki-oporavak-drvne-industrije-Rastu-izvoz-i-proizvodnja-namjestaja?meta_refresh=true (20.05.1017)
21. Poslovni dnevnik (2017), Klasteri ostvaruju više od trećine BDP-a, http://www.poslovni.hr/poduzetnik/klasteri-ostvaruju-vise-od-trecine-bdp-a-326745 (14.04.2017)

7. Popis tablica

Tablica 1. Struktura poduzeća s obzirom na veličinu od 2011. do 2014. godine…….…….. 42

8. Popis grafikona

Grafikon 1. Prikaz promjena u fazama poslovanja……..29

Grafikon 2. Odnos uvoza i izvoza Hrvatske od 2006. do 2008. godine……..36

Grafikon 3. Opći ciljevi Strategije razvoja klastera u hrvatskoj……..39

Grafikon 4. Udio sektora malog i srednjeg gospodarstva u Hrvatskoj……43

9. Popis slika

Slika 1. Porterov dijamant konkurentnosti…….....**.....**6

Slika 2: Faze životnog ciklusa klastera……11

Slika 3. Triple Helix model organizacije klastera……16

10. Sažetak

Zasigurno su globalizacijski procesi omogućili povezivanje svjetske ekonomije, a konkurentnost se predstavlja kao glavni adut razvoja svih zemalja svijeta. Iako je Hrvatska predstavljena kao mala zemlja, njen potencijal je jako velik. U tom kontekstu izražena je potreba za povećanje konkurentnosti Hrvatske te prepoznatljivosti na inozemnim tržištima. Iskustva razvijenih zemalja dokazala su da su klasteri jedan efikasan instrument za jačanje konkurentnosti gospodarskih subjekata. Domaće gospodarstvo poprilično kasni u odnosu prema ostalim europskim zemljama pa su tek u 2005. godini osnovani prvi hrvatski klasteri, kao što je klaster metalaca sjevernog Jadrana, prvi hrvatski informacijski klaster, hrvatski drvni klaster, turistički klaster u Zagrebačkoj županiji. Hrvatska birokracija je uložila mnogo truda da osnaži demolarizirano stanje te je pokrenula razne programe i inicijative kako bi ubrzala taj proces. Model klasterizacije treba imati kao cilj podizanje konkurentnosti cijele industrije vodeći računa na rast produktivnosti, inovativnosti te osnivanje novih poduzeća. U tom pravcu ima još jako puno posla jer neke provedene mjere nisu se pokazale najprikladnije, kao što je bila Hrvatska izvozna ofenziva. Daljnje mjere su još aktivne te će vrijeme pokazati njihovu ekonomsku opravdanost. Hrvatska i njeno gospodarstvo, trebaju biti optimisti, jer u rukama dreže veliki potencijal, kako prirodni tako i ljudski te će zasigurno daljnji napori u konkretizaciji klastera u hrvatskoj dati dobre rezultate.

Ključne riječi: klasteri, razvoj, konkurentnost, gospodarstvo, inovacije, efikasnost

11. Summary

Globalization processes haS enabled the linkage of the world economy, and competitiveness is the main driving force for all countries in the world. Croatia is presented as a small country, even true its potential is very large. In this context, there is a need to increase the competitiveness of Croatia and its recognizability in foreign markets. The experience of developed countries has shown that clusters are an efficient tool for strengthening the competitiveness of economic entities. The domestic economy is rather late in relation to other European countries. In 2005 the first Croatian clusters, were established such as the Cluster of North Adriatic Metals, the first Croatian Information Cluster, the Croatian Wood Cluster, the Tourist Cluster in Zagreb County. Croatia's bureaucracy has invested a lot of effort in strengthening the demoralized state and has launched various programs and initiatives to speed up this process.

The clustering model should aim at raising the competitiveness of the entire industry, taking into account the growth of productivity, innovation and the creation of new businesses. There is still a lot of work to do in that direction. Some of the measures implemented did not apper most appropriate, as the Croatian export offensive. Further measures are still active and they will show their economic justification. Croatia and the Croatian economy should be optimistic because they have great potential, both natural and humane, and will certainly make further efforts in concretizing clusters in Croatia to give good results.

Key words: clusters, development, competitiveness, economy, innovation, efficiency