

Model organizacije klastera prehrambenih proizvoda u Srbiji (primer kajmaka)*****

Rezime: U radu se razmatra mogućnost organizacije klastera (modifikovanih teorijom proizvoda) u Srbiji (sa primerom klastera kajmaka) kao jedna od mogućnosti unapređenja efikasnosti i efektivnosti organizacije preduzeća.

Ključne reči: : klaster, inkubator, QMS, HACCP, kajmak, nauka o organizaciji poslovanja, teorija proizvoda

Summary: This issue deals with possibility of organizing of cluster (modified with product theory) in Serbia (case study kajmak) as a possibility for improving of efficiency and effectivity of company organization.

Keywords: cluster, incubator, WMS, HACCP, kajmak, science of organization, product theory

1. UVOD

Analiza mogućnosti privrednog rasta u Srbiji podrazumeva uvažavanje trenutnih potencijala i svojstava poslovnih subjekata, kao i razmatranje pogodnih oblika organizacije sa ciljem značajnijeg prodora na tržište. Prihvatanje zahteva upravljanja kvalitetom, kao i drugih područja obuhvaćeni standardima (zaštiti životne sredine, bezbednosti, zdravstvene ispravnosti namirnica) predstavlja uslov koji treba ukomponovati u strategijska opredeljenja i poslovnih subjekata i privrede. Orijentacija na poslovanje na svetskom tržištu

* Rad je primljen 23. novembra 2007. godine i bio je dva puta na reviziji kod autora

** Viša politehnička škola, Beograd, nikolicmvl@sbb.co.yu

*** Ekonomski institut, Beograd

**** Tehnička škola, Beograd - Železnik

***** Rad predstavlja deo rezultata istraživanja na projektu 149011 „Determinisanje dimenzija organizacione strukture u funkciji kvantifikacije uticaja najvažnijih kontingentnih faktora preduzeće“ finansiranog od strane MN

prerasta u aksiom svake privrede. Strateška orijentacija na autohtone prehrambene proizvode treba da obezbedi ubrzanje privrednog razvoja s obzirom da pruža značajne pogodnosti. Pri tome je nužno uvažavati konkretne okolnosti i uslove poslovanja na različitim segmentima tržišta.

Evidentno je da savremeno poslovanje prati koncentracija kapitala u razmerama koje do sada nisu bile do sada prisutne. Svedoci smo da se sve više produbljuje jaz između manje i srednje razvijenih zemalja u odnosu na industrijski razvijene države. Saznanje "o granicama rasta" /1/, upravo u vreme naftnog šoka, proces "deindustrijalizacije" /2/ iniciran u SAD, uvođenju protivničke trgovine umesto konkurentne /3/ predstavlja jasan indikator približavanju granicama rasta industrijskih kapaciteta (namenjenih proizvodnji konvencijalnih proizvoda) /4/. Odgovor industrijski razvijenih zemalja na približavanje granicama rasta industrijskih kapaciteta išao je u više različitih pravaca. Jedan pravac se ogleda u prihvatanju principa QMS ugrađenih u odgovarajuće standarde, kao nužnom uslovu nastupa na svetskom tržištu, potenciran zahtevima o zdravstvenoj ispravnosti prehrambenih proizvoda.

Ove tendencije ukazuju na složenost izbora proizvoda koji treba da obezbede ubrzanje privrednog razvoja u Srbiji. S obzirom da pružaju značajne pogodnosti za nastup na tržištu jedna mogućnost za podsticanje rasta u privredi Srbije je strateška orijentacija na autohtone prehrambene proizvode, alkoholna i bezalkoholna pića, sokove i t.sl. Ponuda autohtonih prehrambenih proizvoda na domaćem i naročito, svetskom tržištu, podrazumeva:

- obezbeđenje respektabilnih količina,
- dugoročnu orijentaciju,
- stabilnost isporuka,
- postojan i prepoznatljiv kvalitet,
- prihvatljivu cenu,
- odgovarajući asortiman,
- zdravstvenu ispravnost i dr.

Navedeni zahtevi, privredi u tranziciji uslovljavaju stvaranje pogodne organizacije. Autohtoni prehrambeni artikli proizvode se u domaćinstvima i u skladu sa tradicijom – dakle nude u malim količinama i se iznose na (zelene) pijace.

Istraživanje mogućnosti bržeg privrednog razvoja pretpostavlja stvaranje odgovarajućeg ambijenta koji bi olakšavao proizvodnju i ponudu autohtonih prehrambenih proizvoda. Uspostavljanje odgovarajućeg ambijenta treba da omogući nastup u skladu sa zahtevima sve selektivnijeg tržišta. Ove zahteve mali, individualni poljoprivredni proizvođači bez znatne podrške države teško mogu da ispune.

U periodu do 1990. u poljoprivredi Srbije značajnu ulogu imali su veliki poslovni sistemi – poljoprivredni kombinati: objedinjavali su velike površine zemljišta,

okupljali veliki broj kooperanata – individualnih poljoprivrednih domaćinstava (ugovaranjem i otkupom poljoprivrednih proizvoda), bili nosioci naučnoistraživačkog rada i inovacija, obezbeđivali lanac proizvodnje “od njive do trpeze”, davali podršku i obavljali aktivnosti permanentnog obrazovanja i t.sl.. Međutim, u vremenu tranzicije, veći poslovni sistemi su suočeni sa značajnim teškoćama, pa se teško može očekivati da oni mogu biti “lokomotiva” razvoja u narednom periodu. U prilog tome govori da je nakon privatizacije preduzeća u prehrambenoj industriji zapažena pojava uvoza sirovina iz inostranstva, pa umesto da i dalje budu integratori domicilne poljoprivredne proizvodnje, ovi poslovni subjekti dodatno potenciraju postojeće probleme u tranziciji u poljoprivredi Srbije.

Pojave karakteristične za proces tranzicije ukazuju na potrebu traženja drugačijih puteva i uz snažnu podršku države u plasmanu autohtonih prehrambenih proizvoda na tržištu. Sprovedeno istraživanje ima rezultat u odgovarajućem modelu organizacije. Istraživanje organizacije klastera zasnovano je temeljima Nauke o organizaciji poslovanja, odnosno Teorije proizvoda.

2. INKUBATORI I KLASTERI – INSTRUMENTI UNAPREĐENJA ORGANIZACIJE POSLOVANJA

Na fenomen inkubatora i klastera i njihov značaj na privredni razvoj nacija ukazala su istraživanja Portera /5/ publikovana krajem prošlog veka. Inkubatori, kao instrumenti bržeg privrednog razvoja (radi razvoja malih i srednjih preduzeća) predmet su proučavanja već pedesetak godina. Ova istraživanja dobijaju konvergentan karakter, i prerastaju u jedno od mogućih rešenja za podsticanje i transformaciju privrede. Rast broja i strukture inkubatora, uz prisutnu težnju diferenciranja klastera, prerastaju u značajan privredni fenomen. Zahvaljujući ovome postaju predmet istraživanja i Nauke o organizaciji poslovanja /4/. Navedena tvrdnja ima osnov u definisanom predmetu i granicama Nauke o organizaciji poslovanja. Smatra se da je potrebno detaljnije obrazložiti prethodni stav.

Smatra se da je neophodno naglasiti da se ovako formulisan predmet Nauke o organizaciji poslovanja zasniva na savremenom shvatanju determinizma. Upravo se, izdvajanjem relativno samostalnih determinističkih područja nalazi oslonac u istraživanju organizacija, odnosno organizacije poslovanja. V. Milić /6/, str. 644/ ukazuje da: “U društvu, kao istorijsko datom sistemu ljudske delatnosti, ukrštaju se svi oblici determinizma koji uopšte postoje u stvarnosti: fizičko-hemijski, biološki, psihički i društveni u užem smislu te reči”. Upravo se, izdvajanjem relativno samostalnih determinističkih područja nalazi oslonac u istraživanju organizacija, odnosno organizacije poslovanja. Očigledno je da su problemi istraživanja organizacije poslovanja sadržani u navedenim determinističkim područjima. Posmatranjem poslovnih subjekata iz ugla pojedinih oblika determinizma može se sagledati sva složenost i isprepletanost brojnih uzroka – činilaca koji utiču na njegovo delovanje. Gotovo da nema

determinističkog spleta koji na neki način nije prisutan u svakom poslovnom sistemu.

Organizacija kao odraz dostignutog nivoa civilizacijskog razvoja je rezultat subjektivnog poimanja stvarnosti i delovanja čoveka. Odraz subjektivnog uticaja na uspostavanje organizacije ukazuje da je njena forma rezultat zamišljanja *a priori*, zasnovanog na poimanju *vrednosti*, odnosno *znanja* (podrazumevajući pritom, da je znanje jedan od podsistema sistema vrednosti). Međutim, predstava o predmetima (sadržanih u njoj) data opažajima (posredstvom čula) o materiji – stiče se samo *a posteriori*. Ovde se možemo pozvati na Fihte-a: "Opažaj se određuje u vremenu, a ono što je opaženo u prostoru" /8, str. 91/. Sledi, svi predmeti sadržani u nekoj organizaciji (kao objekti istraživanja) mogu se zamisliti u prostoru. Ali, znamo da će uvek biti nekih predmeta, objekata istraživanja organizacije koje ne opažamo u datom trenutku vremena, iako oni u njoj egzistiraju, nezavisno od našeg saznanja.

Predstava poslovnog prostora odnosi se na opažaje o materijalizovanim predmetima sadržanih u organizaciji prema konvencionalnom poimanju prostora – kao realnog – geografski, geometrijski određenog prostora, koji se može definisati koordinatnim početkom i tri ortogonalne ose (uređenje radnog mesta, oblikovanje proizvodne strujnice, određenje lokacije prodavnice, izbor sedišta poslovnog subjekta, mesto izgradnje termoelektrane, uređenje vodotoka, komasirano poljoprivredno zemljište, pošumljavanje nekog područja i t.sl. Međutim, time se ne iscrpljuje naše opažanje o predmetima sadržanih u poslovnom prostoru: radne aktivnosti, poslovni procesi, podela rada (kao osnov za uspostavljanje organizacije u smislu strukture), informacioni sistem, kultura organizacije i odnos prema sistemu vrednosti, metode, liderstvo, moć i t.sl, su takođe, relevantni za istraživanja u okviru Nauke o organizaciji poslovanja.

Domen Nauke o organizaciji poslovanja /4, str. 207/ određen je celokupnim poslovnim prostorom i može se u cilju daljih istraživanja razložiti na slojeve:

1. Poslovnog prostora u okviru poslovnog sistema,
2. Poslovnog prostora u okviru (jedinstvenog) privrednog sistema države (ili neke regionalne organizacije) i
3. Međunarodnog poslovnog prostora.

Proučavanje broja, strukture svojstava i interakcije subjekata, kao i egzistiranje svojevrstnih pojava koje utiču na odvijanje poslovnih procesa može biti olakšan ukoliko se poslovni prostor karakterističan za organizacije podeljen po slojevima, dalje razlaže na plaštevne koji se, slikovito rečeno, obavijaju oko elementarne organizacione jedinice: radnog mesta. Potom, istraživanja organizacije poslovanja mogu se grupisati u okviru određenog plašta ili čak vela, poslovnog prostora. Predmet istraživanja u određenom plaštu transformiše se tada, u posebnu naučnu disciplinu ili teoriju Nauke o organizaciji poslovanja.

Nije suvišno napomenuti da su istraživanja organizacije poslovanja u okviru 2. i 3. sloja bio nesrazmerno manja u odnosu na ukupna istraživanja organizacije

poslovnih sistema koji se obuhvataju 1. stratumom. Utoliko će ova činjenica uticati na domete ovog istraživanja.

Imajući oslonac u ovakvoj predstavi poslovnog prostora, smatra se da je moguće odrediti područje istraživanja problema klastera, odnosno inkubatora u okviru granica Nauke o organizaciji poslovanja. Očigledno je da se istraživanje organizacije klastera i inkubatora nalazi u drugom sloju privrednog prostora – dakle prostoru koji pripada jedinstvenom privrednom sistemu. U cilju razumevanja uloge klastera u podsticanju privrednog razvoja, smatra se da je bitno ukazati na njihova svojstva.

Prema Porteru /9/ klasteri su: „kritične mase preduzeća i institucija na jednom mestu, neobičnog konkurentskog uspeha u određenim poljima“.

Klasifikacija klastera izvršena je “prema geografskoj važnosti klastera na regionalne, nacionalne i interancionalne” /10/ ukazuje na mogućnost istraživanja organizacije klastera u stratumima međunarodnog poslovnog prostora i poslovnog prostora u okviru privrednog sistema države.

Bitno svojstvo klastera je prisutna konkurentska utakmica uključenih poslovnih subjekata. U okviru strateških partnerstava ili alijansi međusobni odnosi partnera su normativno uređeni. Ovim se ukazuje na značajnu razliku klastera i strateških alijansi i partnerstava, kojima je interna konkurentnost suprotna logici njihovog stvaranja, odnosno prihvaćenim ciljevima o jedinstvenom nastupu na tržištu. Zatim, klasteri za razliku od poslovnog udruženja (koja takođe okupljaju poslovne subjekte u okviru neke delatnosti ili familije proizvoda) nemaju formalno-pravno utvrđen subjektivitet. Poslovno udruženje ima organe upravljanja, ustanovljene programske dokumente, izvore finansiranja, pravilima utvrđeno funkcionisanje i t.sl. Suprotno tome, sistem odnosa u klasteru je rezultat uspostavljene, izgrađene kulture organizacije.

U opštem smislu, kultura označava razvijanje, obrazovanje, usavršavanje, oplemenjavanje, bogaćenje duha; stručna, naročito opšta obrazovanost (vidi [11] i [2]). Zatim, u okviru različitih kulturnih sistema smatra se da oni pretpostavljaju „delimične izražaje jedne kulture, međusobno povezane stvarnom srodnošću“/12/. Međutim, u teoriji i praksi se u poslovnim subjektima sve češće ističe kultura organizacije koja predstavlja: „...sposobnost za veće učinke i napredak (koji) u velikom delu zavisi od sistema koji rukovodioci preduzeća i njihovi saradnici uspevaju zajedno da izgrade“ /13/.

Pored specifične kulture organizacije, može se ukazati i na neka dodatna svojstva kulture u klasteru:

- kultura organizacije klastera gradi na temeljima regionalno-tradicionalne kulture: obrascima uspostavljanja i očuvanja poverenja, međusobnog uvažavanja i poštovanja etike u poslovanju;
- kao posledica konkurentске utakmice, izdvajaju se lideri; njihovo delovanje se povratno odražava na postojeću kulturu i uspostavljeni sistem odnosa;
- na svojstva klastera se preslikavaju svojstva finalnog proizvoda, oblika angažovanja kapitala i prirodnih resursa;

- podrazumeva se da svaki poslovni subjekat štiti sopstvene tehnologije; međutim, kompetentna prednost nacija oslonjena na klastere ima osnov i u snažnoj difuziji znanja;
- međusobna zavisnost članova vodi strateškom povezivanju duž i oko reproduccionog lanca.

Pored prostora, značajna varijabla koja opredeljuje rad klastera je vreme. Horizont predviđanja rada klastera proteže se na 3, 5 pa i više decenija. Ovo svojstvo opredeljuje način angažovanja i ulogu države u njihovom oblikovanju. Porter opredeljuje ulogu države u kreiranju faktora na /6/ potenciranjem ulaganja u: obrazovanje i treninge, nauku i tehnologiju i infrastrukturu. Pritom Porter naglašava da učešće države (i njenih organa) treba da bude principijelno usmerena na stvaranje *inovacione politike* a ne naučne ili tehnološke politike.

Međutim, kako bi se podstakao brži privredni razvoj, neophodno je u okviru klastera ugraditi entitete koji će obezbediti ostvarivanje ovih ciljeva. Prema praksi prihvaćenoj u mnogim državama, ovi entiteti mogu biti inkubatori. Upravo navedena uloga države ukazuje na strukturu i ulogu inkubatora u podsticanju formiranja malih i srednjih preduzeća odnosno ubrzanja privrenog razvoja.

Prema definiciji National Business Incubation Association USA /14/ „inkubator predstavlja ekonomičnu razvojnu alatku osmišljenu da ubrza rast i poveća uspeh preduzeća kroz niz različitih usluga poslovne podrške“. U inicijalnom obliku inkubatori su formirani radi vremenski ograničene podrške novoosnovanim poslovnim subjektima: ustupanju poslovnog prostora pod povoljnim uslovima, obezbeđenju podrške u obavljanju poslovnih operacija i sticanju menadžerskih veština, olakšanom pristupu kapitalu i t.sl. Razlike između inkubatora mogu biti prema njihovom predmetu, delatnosti, strukturi osnivača, načinu finansiranja, ili očekujućim rezultatima. Međutim, vremenom je njihova uloga evoluirala u znatno složenije oblike. Njihova gama se proteže od tradicionalno oblikovanih inkubatora za razvoj poslovanja malih preduzeća, tehnoloških, do virtuelnih inkubatora, ili internet inkubatorskih centara.

Konačno, kada govorimo o klasterima i inkubatorima možemo zaključiti da se radi o načinu da se **znanja** iz različitih oblasti i **materijalni resursi** brojnih **poslovnih subjekata** na određenom geografski određenom prostoru – **regiji**, pogodnom organizacijom usmere tako da se omogući njihovo profitabilno poslovanje. Praksa u industrijski razvijenim zemljama ukazuje na klaster kao oblik organizacije koji omogućava horizontalno i vertikalno povezivanje brojnih učesnika na određenoj teritoriji, sa ciljem plasmana finalnog proizvoda na tržište. Klaster predstavlja skup profitnih i/ili neprofitnih regionalno lociranih institucija, sa finalnim proizvodom kao stožerom vertikalnog lanca reprodukcije. Oko ove ose javlja se čitav niz horizontalno uspostavljenih veza – sa srodnim i podržavajućim subjektima, kao i industrijama koje koriste sirovine dobijene kao rezultat proizvodnih procesa u vertikalnom reproduktivnom lancu. Klasteri ne predstavljaju monolitnu celinu, već je u njihovom okviru prisutan tržišni rivalitet, koji tako predstavlja uporište dinamičkog razvoja. Poslovni subjekti uključeni u klaster koriste istu infrastrukturu: izvore kapitala, kanale informacija, direktne ili indirektnu pomoći države (njenih organa i drugih institucija), i konačno, usluge

obrazovnih i naučnoistraživačkih institucija. Zahvaljujući obezbeđenju kritične mase kadrova, akumulaciji znanja, veština i sposobnosti, poslovni subjekti, kao učesnici u kreiranju lanca vrednosti ukomponovanog u finalni proizvod, uzajamnim delovanjem povećavaju konkurentnu prednost regiona, a time i nacije u celini.

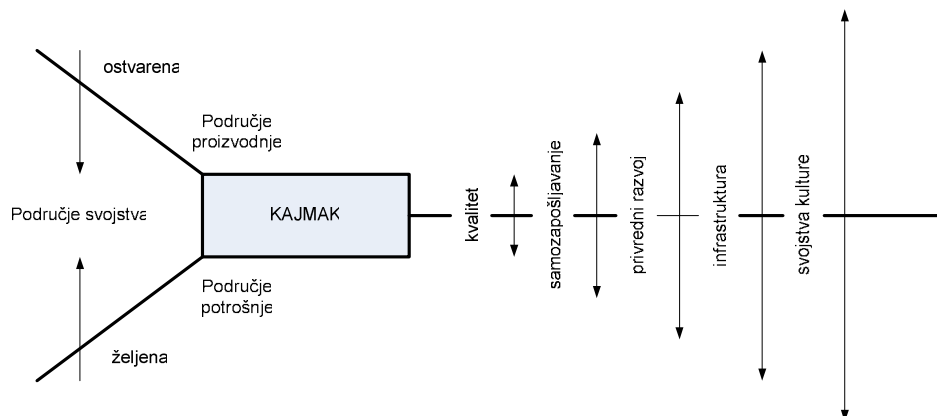
Klaster se zato, kao pozitivno iskustvo industrijski razvojenih zemalja može prihvatiti kao hipotetička pretpostavka organizacije proizvodnje i distribucije autohtonih prehrambenih proizvoda u Srbiji. Naravno, kako ova praksa predstavlja novinu, tako da ne postoje odgovarajuća iskustva, u narednom periodu će biti nužna istraživanja u okviru Nauke o organizaciji poslovanja kako bi klasteri i inkubatori postali instrument bržeg privrednog razvoja.

U ovom radu će se hipoteza o organizaciji klastera proveriti na primeru proizvodnje **kajmaka**. Pritom, osnovana je pretpostavka da će istraživanje organizacije proizvodnje kajmaka doprineti istraživanju na području organizacije poslovanja i proizvodnji autohtonih prehrambenih proizvoda.

3. ISTRAŽIVANJE KAJMAKA U OKVIRU TEORIJE PROIZVODA

Kajmak ili skorup je je visokokvalitetan mlečni namaz dobijen skidanjem mlečne kore nakon termičke obrade mleka – proizvod dobijen kao masni sloj ili kora koja se odvaja sa kuvanog ili ohlađenog mleka /14/. Proizvodi se od kravljeg, ovčijeg ili mešanog mleka. Slaganjem mlečnih kora, soljenjem i sazrevanjem nastaje kajmak – autohtoni proizvod karakterističan za pojedine geografske lokalitete u Srbiji. Kora kajmaka sadržava značajnu količinu mlečne masti i drugih korisnih sastojaka, a pritom je izuzetno značajno da nije dozvoljna upotreba nikakvih aditiva, kao i da se za pakovanje mogu koristiti inertni gasovi. Prema /14/, kajmak treba da ima određena svojstva u pogledu boje i ukusa, minimalne količine mlečne masti, suve materije, soli i kiselosti, odnosno da ima odgovarajuću strukturu.

Ako se imaju potencijalni zahtevi njegovih konzumenata, ovako opisana svojstva kajmaka ne govore u potpunosti o njegovim specifičnim svojstvima kao autohtonom prehrambenom proizvodu karakterističnim za područje centralnog Balkana. Zato se ukazuje na mogućnost potpunijeg istraživanja kajmaka u okviru Teorije proizvoda. Teorija proizvoda ima osnov u proizvodu postavljenom u središte istraživanja. /4, str. 219-239/. Kajmak, kao objekat istraživanja u okviru Teorije proizvoda, prikazan je na sl. 1.



Slika 1. – Primena teorije proizvoda na kajmak

Prva uslovna odredba Teorije proizvoda ima osnovu u determinizmu, a potom i metodološkom strukturalizmu. Savremeno shvatanje determinizma "...omogućava prelazak od postavke na rešavanje zadatka, odnosno, prelazak od opservacije i deskripcije objekta, pojave na njenu eksplikaciju i zatim, ostvarivanje naučnog predviđanja..." /15, str. 29/. Takođe, "determinizam uključuje sve predstave kojima se izražava nastojanje, postajanje i izmena stvari, kao i njihove međusobne zavisnosti i odnose" /15, str. 8/.

Naredna uslovna odredba podrazumeva celovit i multidisciplinarni pristup, upravo zasnovan na metodološkom strukturalizmu. Osnovni principi metodološkog strukturalizma glase: "(1) Svaka složena pojava je objašnjena otkrićem njene strukture i (2) Sam element je objašnjen otkrićem njegovog mesta u određenom sistemima elemenata i njegovih veza i odnosa sa drugim elementima sistema" /16, str. 316/. Kako determinizam uspostavlja vezu stvari i pojava, kategorija "veza" predstavlja dopunsku kategoriju "autonomnosti". Ovim se sugeriše da "veze" i "relacije" treba da dobiju značajno mesto prilikom istraživanja organizacije klastera, kao specifičnog fenomena.

Treća uslovna odredba odnosi se na razgraničenje istraživanja prema područjima: nastajanja – proizvodnje (1); potrošnje – eksploatacije (2); i svojstva (3) kajmaka. Time se sugeriše istraživanje strukture, veza i relacija ključnih entiteta u okviru svakog područja istaknutih u okviru Teorije proizvoda.

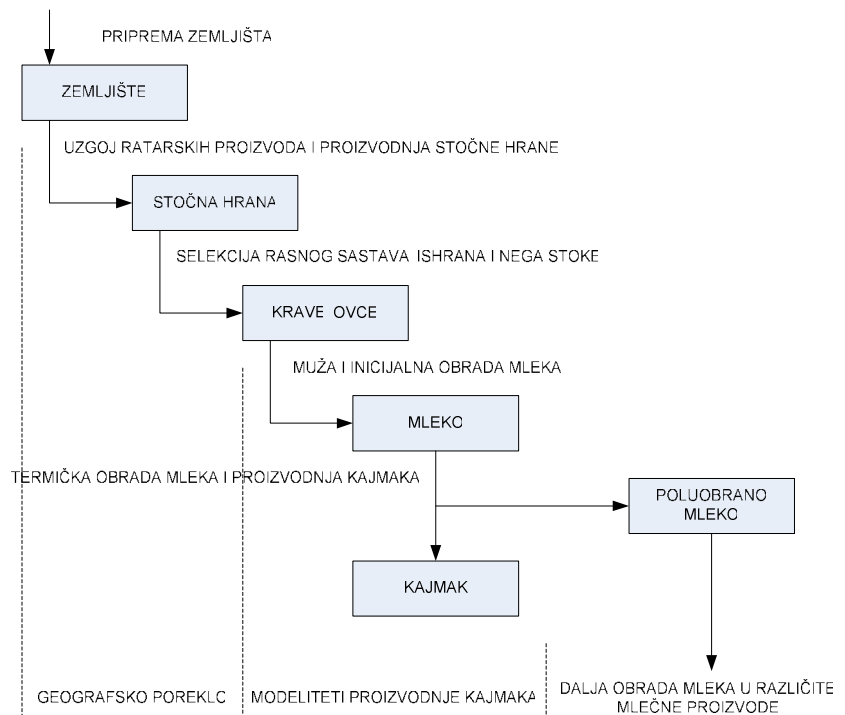
Konačno, četvrta uslovna odredba teorije proizvoda ukazuje na mogućnost istraživanja duž linija razgraničenja navedenih područja. Na horizontalnoj liniji razgraničenja (između područja nastajanja i područja potrošnje – konzumacije proizvoda) naveden je relevantan, ali ne i konačan broj odrednica. Ove odrednice ukazuju na interakciju entiteta koji utiču na zbivanja u različitim područjima. Podrazumeva se da predmet proučavanja nije samo međusobni uticaj aktera koji utiču na proces proizvodnje i konzumacije kajmaka, već i različite društvene implikacije (koje su rezultat procesa, stanja, ili potreba).

U skladu sa navedenim, biće ukazano na relevantne pojave u okviru svakog područja naznačenih teorijom proizvoda.

Proizvodnja kajmaka ima karakteristike poznate vekovima. Proizvodi se u poljoprivrednim domaćinstvima, za lične potrebe ili za prodaju. Tako proizveden kajmak ima značajne razlike u svojstvima. Značajan ugled u, naravno u domaćoj javnosti, ima kajmak proizveden u pojedinim regionima brdskoplaninskog područja.

Reprodukciono lanac proizvodnje kajmaka, koji se nalazi u području 1, prikazan je na sl. 2.

Za potpunije razumevanje postojećih relacija treba ukazati na kontinuitet reprodukcionog lanca. Tokom istraživanja organizacije klastera bitno je identifikovati strukturu subjekata uključenih u proizvodnju kajmaka koji utiču na obezbeđenje željenih svojstava. Pomenuti subjekti angažovani su na obavljanju različitih aktivnosti duž reprodukcionog lanca, ili uključeni poprečnim vezama: pružanjem usluga, isporukom proizvoda, ili preuzimanjem proizvoda nastalih tokom proizvodnje mleka ili kajmaka, na primer: biljne mase, stajskog đubriva, stoke (izdvojene radi selekcije stada ili uzgoja), poluobranog mleka.



Slika 2. - Uprošćeni prikaz reprodukcionog lanca u proizvodnji kajmaka – Područje 1

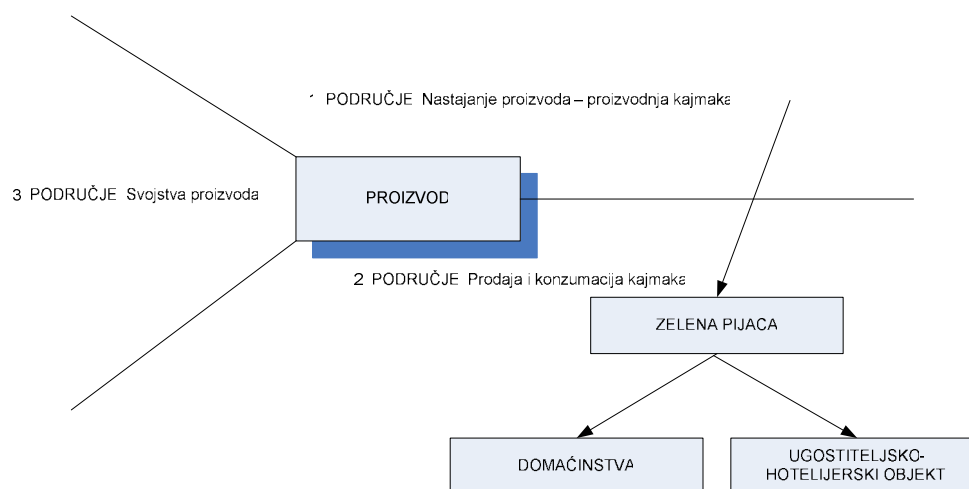
Podrazumeva se da se na području potrošnje (2) filtriraju i selekcionišu svojstva kajmaka – naravno prema identifikovanim zahtevima korisnika. U ovom području kao već oblikovan proizvod kajmak traži puteve do kupaca primenom instrumenata marketing-miksa.

Dosadašnji dominantni oblik ponude kajmaka na domaćem tržištu karakterišu:

- nastup individualnih proizvođača na zelenim pijacama;
- ponuda malih količina sa znatnim razlikama u ukusu, stepenu zrelosti;
- oscilacije u kvalitetu;
- stabilne cene, utvrđene u odnosu na cenu ostalih mlečnih proizvoda.

Očigledno je da dosadašnji obim proizvodnje i ponude kajmaka nije u skladu sa zahtevima tržišta u urbanim sredinama, a pogotovo na tržištima razvijenih zemalja.

Nausprot dugom i prepoznatljivom lancu reprodukcije u proizvodnji kajmaka, prikaz na sl. 3. govori o malom broju entiteta prisutnih u 2. području: Prodaje i konzumacije kajmaka.



Slika 3 - Potrošnja i konzumacija kajmaka – sadašnje stanje

Na pijaci, kupac prema ustaljenom običaju bira nakon degustacije kajmaka. Ovakav način odlučivanja u supermarketima nije moguć. Ponuda kajmaka u urbanim sredinama – supermarketima ima zanemarljivo učešće, upravo kao posledica nemogućnosti kupca da prepozna željena svojstva kajmaka koji se nudi. Izbor i odluka kupca se mora vršiti na osnovu prepoznavanja zaštitnog znaka istaknutog na ambalaži: proizvoda, geografskog porekla, proizvođača,

odnosno istaknutim svojstvima. Zato će biti nužno kajmak oblikovati u prepoznatljiv proizvod sa standardnim kvalitetom i željenim svojstvima. Podrazumeva se da način i veličina pakovanja treba da odgovara zahtevima potrošača i uslovima prodaje u urbanoj sredini.

Provera zdravstvene ispravnosti se obavlja neposrednim uvidom na samim zelenim pijacama, od strane ovlašćenog veterinara. Međutim, nastup na domaćem urbanom i međunarodnom tržištu podrazumeva ispunjavanje brojnih zahteva. Očigledno je da pri formiranju inkubatora koji treba da omogućuje jačanje klastera za kajmak treba kreiranjem tržišta stvarati uslove za uspešan nastup.

Oblikovanje kajmaka u savremen i prepoznatljiv proizvod (na domaćem i međunarodnom tržištu) zahteva inovacije i na području proizvodnje i na području marketinga. Inovacije na području proizvodnje podrazumevaju uvođenje takvih promena koje će obezbediti ispunjavanje zahteva tržišta: u pogledu količina, standarda kvaliteta, kontinuiranosti isporuka, načina pakovanja i t.sl. Posebno, biće potrebna značajna ulaganja u razvojna istraživanja proizvodnje kajmaka u mlekarama, dakle istraživanje njegove proizvodnje u industrijskim uslovima. Ovim aspektima treba dodati napore na području prava: zaštićenog geografskog porekla, zaštitu imena proizvoda – kajmaka, uvođenja oznake organskog porekla proizvoda, zaštitnog žiga proizvođača. Naravno, promocija kajmaka na urbanom tržištu (na kome do sada nije prisutna značajnija ponuda) pretpostavlja istraživanje mogućnosti mesta prodaje, odnosno kanala distribucije, uz očekivana posebna znatna ulaganja. Poseban problem, u periodu kreiranja domicilnog i međunarodnog tržišta, predstavljaju politika cena i način raspodele.

Kreiranja tržišta za kajmak u segmentu domaćeg tržišta u urbanoj, gradskoj sredini biće neophodno prevazići dosadašnju usredsređenost na način proizvodnje. Prodaja u prodavnicama, samouslugama ili supermarketima imaju svoje specifičnosti koje zahtevaju prilagođavanje svih subjekata uključenih u lanac proizvodnje, logistike i veleprodaje. Zatim, sve je prisutnija pojava kupovine na jednom mestu – kao posledica oskudice u vremenu upravo gradskog stanovništva. Kreiranje tražnje na međunarodnom tržištu nesumnjivo ima dodatne zahteve. Kako je kajmak nepoznat proizvod na međunarodnom tržištu biće nužno definisati jasnu marketing strategiju.

Analiza svojstava – u okviru područja (3) u metodološkom smislu izaziva znatne nedoumice u pogledu njihove klasifikacije. Smatra se pogodnom diferencijacija prema više grupa kriterijuma. U jednoj grupi su biološka, fizička i hemijska svojstva koja uključuju i zdravstvenu ispravnost. Na drugoj grupi su svojstva orijentisana ka potrošaču:

- usmerenih ka ciljnoj grupi potrošača (domaćinstvo, ugostiteljstvo, kulinarstvo, ekskluzivni konzumenti...);
- prepoznatljivost: ime proizvoda, ukus (slanost, zrelost), geografsko poreklo, ime proizvođača;
- način i veličina pakovanja, vrsta ambalaže;
- cena i td.

U narednoj grupi su svojstva koja treba da obezbede uspešnu logistiku i manipulaciju kajmaka od proizvođača do trenutka konzumacije.

Konačno, na utvrđivanje svojstava kajmaka utiču zahtevi iz oba područja: i proizvodnje i potrošnje kajmaka. Sposobnost svih aktera uključenih u klaster u smislu usklađivanja zahteva i mogućnosti odrediće rezultate i tempo nastupa na tržištu. Očigledno je da tempo (količina u vremenu) nastupa na tržištu, kao i dobit uključenih aktera opredeljuje pristup oblikovanja i jačanja klastera za kajmak.

4. OBLIKOVANJE KLASTERA ZA KAJMAK

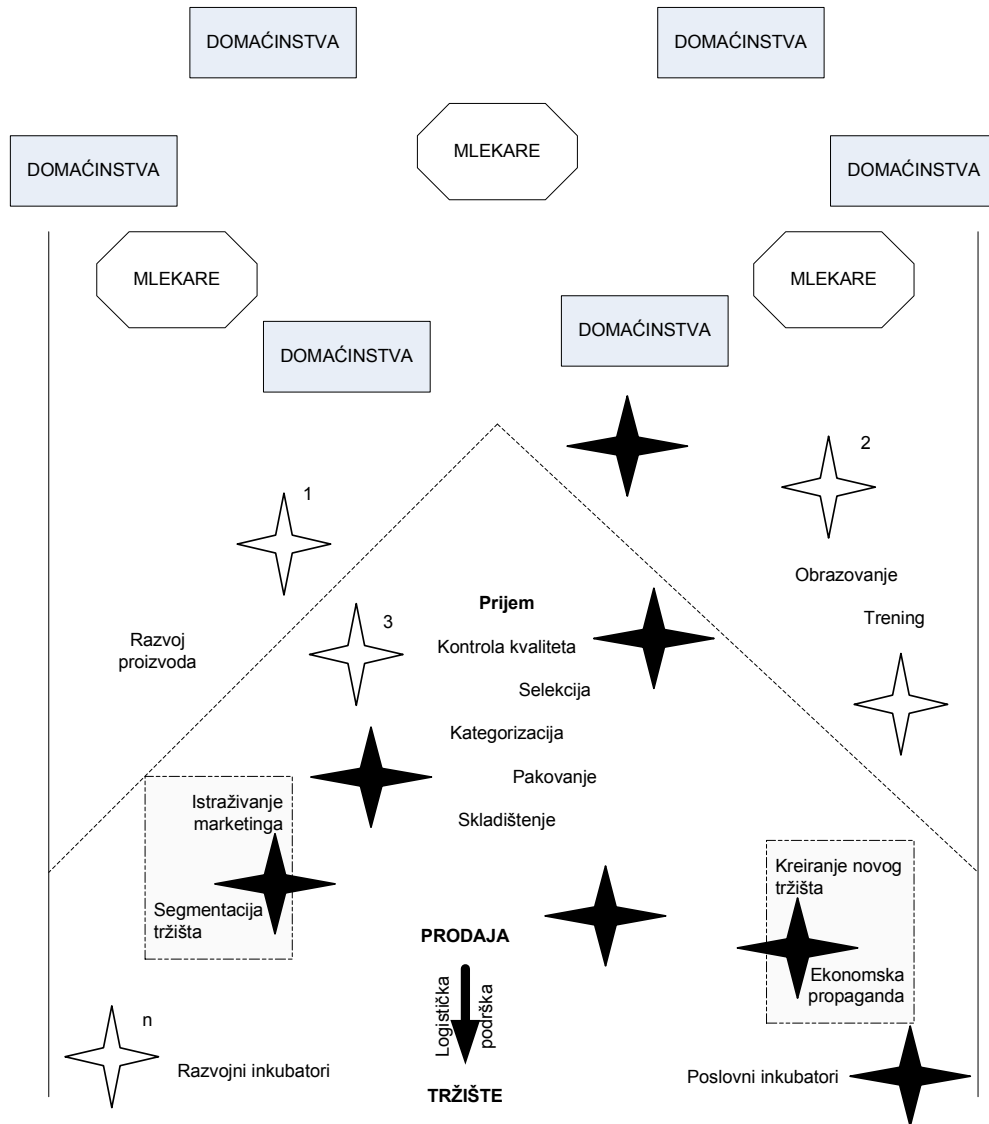
Oblikovanje klastera za kajmak podrazumeva identifikovanje i uključivanje onih entiteta koji odlučujuće mogu da utiču na ostvarivanje postavljenih ciljeva. Na sl. 4 prikazana je struktura entiteta i procesa koji treba da omoguće nastup na tržištu. Podrazumeva se da se navedeni procesi obavljaju u okviru poslovnih subjekata ili inkubatora.

Prilikom opisa svojstava klastera ukazano je da u odnosu na strateška partnerstava ili strateške alijanse, odnosno poslovna udruženja (asocijacije) nemaju, niti mogu imati bilo kakav oblik organa upravljanja. Jedini način uticanja na formiranje klastera i na uspostavljanje njegovih svojstava (pogodnih u određenom vremenskom trenutku) je u stvaranju određene društvene svesti. Ovo svojstvo klastera ograničava mogućnost uticaja državnih organa na ponašanje uključenih aktera. Tada, inkubatori mogu da preuzmu ulogu katalizatora, kao instrumenta kojim se usmerava i podstiče razvoj u nekom klasteru.

Rešenje koje bi vodilo ubrzanom razvoju klastera za kajmak treba da uvaži složenost u proizvodnji kajmaka iskazan dužinom reprodukcionog lanca, obezbeđenjem zdravstvenih i kvalitativnih svojstava. Međutim, na osnovu iznetih stavova, isti, ako ne i veći problemi upućuju na potrebu uvođenja u klaster i subjekata usmerenih na aktivnosti marketinga.

Zato se smatra da je opravdana orijentacija na postojanje više inkubatora (formiranih na različitim nivoima organa uprave: od nivoa države do opštine). Kako je u svetskoj praksi prihvaćeno postojanje različitih inkubatora, i u okviru klastera za kajmak se smatra opravdanim uspostavljanje različitih inkubatora, u ovom slučaju: poslovnih i razvojnih.

Poslovni inkubatori bi se osnivali u okviru jedne ili više susednih opština (i koje karakteriše jedno određeno geografsko područje, na primer) sa ulogom inicijatora osnivanja novih i katalizatora okupljanja postojećih poslovnih subjekata u tom regionu. Pored pružanja podsticajnih mera za rad i delovanje u početnom periodu, njihova uloga je i da ukazuju na aktivnosti značajne za funkcionisanje klastera i iniciraju angažovanje poslovnih subjekata za njihovo obavljanje. Naravno, bilo bi krajnje neracionalno usmeravati aktivnosti poslovnih inkubatora isključivo na aktivnosti klastera za kajmak.



Slika 4. - Struktura inkubatora u modelu klastera za kajmak

Razvojni inkubatori bi se formirali od strane države i uz nužno angažovanje naučnoistraživačkih institucija. Njihov zadatak je da obezbede:

a) razvoj i implementiranje tehnologije proizvodnje, u ovom slučaju tehnologije mleka, odnosno, kajmaka;

b) uvođenje QMS, odnosno HACCP kao instrumenta za obezbeđenje i održavanje kvaliteta i zdravstvene ispravnosti; i

v) razvoj marketinga (istraživanje marketinga, kreiranje tržišta, konceptiranje ekonomske propagande) na domaćem i međunarodnom tržištu, zatim, ekonomsku analizu nastupa na tržištu (uključujući i mere podsticajne ekonomske politike), zaštita prava (geografsko poreklo, zaštita imena proizvoda i proizvođača).

Razvojni inkubatori bi imali zadatak i da aktivno učestvuju u implementaciji uspostavljenih "pravila igre", kao i da prate njihovu primenu kod svih učesnika klastera, pa i poslovnih inkubatora.

Prihvaćeni zadatak modeliranje razvoja proizvodnje autohtonih prehrambenih proizvoda u Srbiji, sa fokusiranjem na primeru klastera za kajmak, neophodno je razmotriti ulogu, strukturu i svojstva inkubatora, odnosno ulogu države i njenih organa.

5. ULOGA I SVOJSTVA POSLOVNIH I RAZVOJNIH INKUBATORA

Struktura inkubatora za potenciranje proizvodnje kajmaka u Srbiji, treba da se zasniva na zahtevima prisutnim za poslovanje na savremenom tržištu. Pri tom, smatra se da je, prema dosadašnjim sagledavanjima, za kajmak pogodno usmeriti se na domaće, urbano tržište i međunarodno tržište.

Osnivači inkubatora imaju odlučujuću ulogu prilikom kreiranja sistema odnosa, diferenciranja i jačanja klastera za kajmak. Sugerise se osnivanje poslovnih inkubatora u opštinama koje pretenduju na sticanje statusa proizvođača sa zaštićenim geografskim poreklom. Međutim, smatra se da je neophodno da osnivači razvojnih klastera budu organi države, odnosno nadležna ministarstva. Razlog za ovakav pristup je stav da se razvojni inkubatori osnivaju u okviru naučnoistraživačkih institucija koji imaju odgovarajuću kritičnu masu naučnika i saradnika i opremu za ostvarivanje postavljenih ciljeva.

Poslovni inkubatori u okviru Klastera za kajmak obuhvataju zadatke:

- pružanja pomoći registrovanim domaćinstvima i mlekarama – u skladu sa mogućnostima i sredstvima predviđena budžetom osnivača;
- organizovanja različitih programa obrazovanja za proizvođače kajmaka, ali i ostale uključene subjekte – uz oslonac na razvojne inkubatore (tehnologija proizvodnje, zdravstvena ispravnost, obezbeđenje sistema kvaliteta, aktivnosti marketinga i t.sl);
- podsticanje formiranja ili okupljanje postojećih poslovnih subjekata za obavljanje aktivnosti značajnih za funkcionisanje klastera (sprovođenje

agrotehničkih mera, usluge veterinarskih stanica, laboratorija za ispitivanje proizvoda, zatim, dizajna mbalaže, na području logistike, marketinga i td);

- ukazivanje na potrebe razvoja lokalne infrastrukture (električna energija, vodovod i kanalizacija, telekomunikacije, putna mreža, lokalni saobraćaj, ali i na području kulture, sporta i rekreacije, obrazovanja i t.sl);
- saradnja sa predstavnicima razvojnih inkubatora (tehnologija, kvalitet i zdravstvena ispravnost, marketing) u primeni inovacija;
- kontrole sprovođenja ugovorenih aktivnosti u skladu sa plasmanom sredstava.

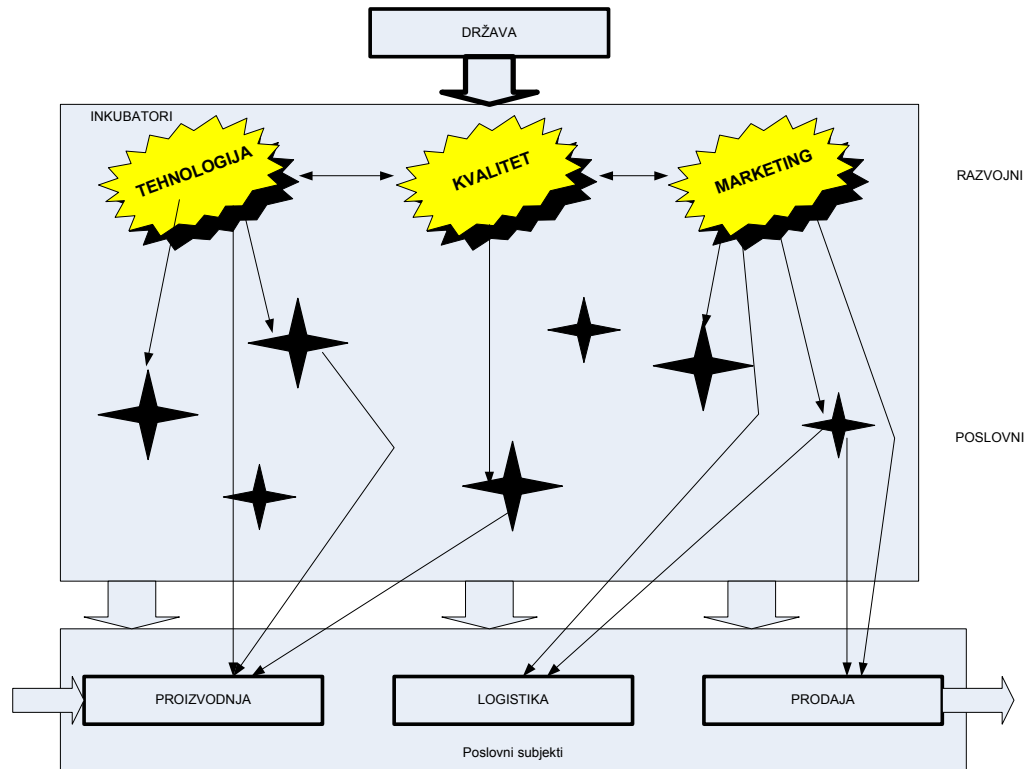
Svakako da će primarni zadatak prilikom osnivanja poslovnih inkubatora na određenoj teritoriji biti obezbeđenje odgovarajuće kritične mase osposobljenih kadrova za uspešno obavljanje predviđenih zadataka.

Smatra se bitnim dati i nekoliko napomena o strukturi poslovnih subjekata koji su neposredno uključeni u klaster za kajmak ili pružaju podršku njegovom funkcionisanju. Očigledno je da se ovi poslovni subjekti nalaze duž lanca reprodukcije, ali i protežu na području marketinga. U poljoprivrednoj proizvodnji je neophodno vladati veoma širokim spektrom znanja. U tom smislu će biti neophodno pružati podršku subjektima koji će se baviti proizvodnjom i plasmanom kajmaka na željenim segmentima tržišta. Ovaj raspon se kreće od: ispitivanja poljoprivrednog zemljišta i poboljšanja njegovih kvalitativnih karakteristika; primene različitih agrotehničkih mera u proizvodnji biljne mase, a potom i proizvodnje stočne hrane; zatim, selekcije rasnog sastava stoke i mera za poboljšanje prinosa mleka; veterinarskog obezbeđenja; izbora i postupka korišćenja opreme za mužu mleka; uređenja prostora (štala; proizvodnje, skladištenja i pakovanja kajmaka) i obezbeđenja transporta; uvođenje savremenog pakovanja (način, veličina); dizajna i vrste ambalaže; usluga različitih laboratorija i konsaltinga na području kvaliteta, zdravstvene ispravnosti, proceni opravdanosti ulaganja; usluga finansijskih institucija (banaka, razvojnih fondova); logistika u proizvodnji i plasmanu kajmaka; realizacija marketing aktivnosti (istraživanje tržišta, planiranje proizvoda, prodaja – u zemlji i inostranstvu, promocija i ekonomska propaganda); permanentno obrazovanje i trening. Očigledno je da će u početnim fazama diferencijacije i jačanja klastera za kajmak biti nužno značajno angažovanje poslovnih i razvojnih inkubatora.

Proizvodnja autohtonih prehrambenih proizvoda ima značajan potencijal na brzo rastućem urbanom tržištu pod uslovom da su ispunjeni odgovarajući uslovi. Uvođenje i poštovanje QMS, kao i ispunjavanje zahteva o zdravstvenoj ispravnosti prehrambenih proizvoda predstavljaju nezaobilaznu prepreku za nastup na ovom tržištu. Utoliko će biti neophodno formirati poseban Inkubator za QMS. Zadatak Inkubatora za QMS je projektovanje i implementiranje sistema za upravljanje kvalitetom i obezbeđenja zdravstvene ispravnosti kajmaka u cilju ponude na tržištu u skladu sa važećim standradima.

Primarne aktivnosti u početnom periodu bi bile usmerene na projektovanje sistema ISO 9000, sistema obezbeđenja zdravstvene ispravnosti i njihove

implementacije. Ovi zadaci bi se obavljali u neposrednoj saradnji sa ostalim razvojnim inkubatorima i poslovnim inkubatorima.



Slika 5: Model organizacije klastera za kajmak

Uvođenje sistema QMS u brojnim seoskim domaćinstvima, odnosno, mlekarama na razućenom brdsko-planinskom području predstavlja značajan problem. Rešenje navedenog problema vidi se u odgovarajućoj organizaciji. Za faze projektovanja i unapređenja biće neopohodno angažovanje naučnih i stručnih radnika, pa bi ovakva struktura kadrova i činila okosnicu Inkubatora za QMS. Međutim, za uvođenje i kontrolu primene sistema za QMS biće pogodnije stvaranje mreže teritorijalno formiranih timova. Njihov rad bi se koordinirao u okviru lokalnih poslovnih inkubatora, u skladu sa njihovom osnovnom ulogom: materijalno, kadrovski i prostorno. Uloga timova za uvođenje i kontrolu QMS i HACCP podrazumeva: održavanje uvodnih predavanja, izvođenje obuke i treninga u primeni sistema kvaliteta, uspostavljanje i održavanje sistema kontrole, komunikacija sa laboratorijama za ispitivanje mlečnih proizvoda i unapređenju sistema kvaliteta. U višim fazama rada klastera za kajmak može se očekivati stvaranje poslovnih subjekata, opet u skladu sa postojećim iskustvom u radu poslovnih inkubatora.

Delokrug Inkubatora za razvoj tehnologije proizvodnje ima zadatak da precizira i utvrdi tehnologiju proizvodnje i precizire standarde kojima se obezbeđuju željena svojstva kajmaka: ukus, stepen zrelosti, kvalitet, zdravstvena ispravnost, geografsko poreklo i t.sl, kao i da odredi uslove opreme i prostora koje je neophodno ispuniti za nastup na tržištu. Pritom, smatra se relevantnim i određivanje dodatnih, specifičnih, svojstava kajmaka u skladu sa zahtevima potrošača. Uloga ovog inkubatora je i da vodi proces implementacije utvrđene tehnologije i standarda u proizvodnji kajmaka, odnosno sprovodi (i/ili obezbedi) mere permanentnog obrazovanja u poljoprivrednim domaćinstavima ili mlekarama.

Posebno područje istraživanje pretpostavlja preciziranje rada Inkubatora za razvoj marketing koncepta sa ciljem prodora na željeno tržište. Delokrug ovog Inkubatora se odnosi na primenu instrumenata marketing miksa, istraživanje i, potom, segmentaciju tržišta, kreiranja tržišta za kajmak, odnosno promociju i ekonomsku propagandu, ali i razmatranje ostalih bitnih problema, na primer odgovarajućeg sistema raspodele. Specifičnost ovog inkubatora je u tome što podrazumeva kombinaciju naučnoistraživačkih i poslovnih aktivnosti i to na domaćem i međunarodnom tržištu. Ovo svojstvo podrazumeva posebno proučavanje ovih aktivnosti i utvrđivanje najpogodnije organizacije. Rezultati ovih istraživanja bi, možda ukazala da se umesto osnivanja jednog, moglo pristupiti formiranju dva ili više inkubatora, odnosno uključiti više postojećih institucija (formiranih od strane države) ili formiranjem novih. Pritom se mogu koristiti iskustva na ostalim područjima, na primer u turizmu.

6. ZAKLJUČAK

U postojećim uslovima privređivanja u Srbiji oslonac na klastere i inkubatore je opravdan put podsticanja privrednog razvoja. Diferenciranje klastera i uvođenje inkubatora je naročito značajno prilikom nastupa sa autohtonim prehrambenim proizvodima na domaćem i međunarodnom tržištu. U ovom radu je izabran primer organizacija Klastera za kajmak.

Dosadašnja dominantno ekonomska istraživanja uloge klastera i inkubatora su predmet i Nauke o organizaciji poslovanja. Prethodnim istraživanjima utvrđen je predmet, metod i granice – domen Nauke o organizaciji poslovanja.

Istraživanje mogućnosti organizacije Klastera za kajmak izvedeno je sa osloncem na Teoriju proizvoda.

Sadašnji nivo proizvodnje kajmaka ne odgovara zahtevima potražnje na segmentu domaćeg urbanog tržišta, a pogotovo tržištima u industrijski razvijenim zemljama. Ova konstatacija se naročito odnosi na područje marketinga. Obezbeđenje dovoljnih količina i u zadovoljavajućem asortimanu upućuje na proizvodnju kajmaka i u mlekarama – uz istraživanje pogodnosti za njegovu industrijsku proizvodnju. Prelazak na viši nivo proizvodnje pretpostavlja ulaganje u istraživanje i razvoj radi dobijanja konkretnih odgovora na čitav niz pitanja s obzirom na neophodnost: jedinstvene primene tehnologije, standarda o

kvalitetu i zdravstvenoj ispravnosti (područje 1); prilagođavanje zahtevima ciljnih grupa na domaćem i međunarodnom urbanom tržištu (područje 2); potenciranja prepoznatljivosti svojstava od strane kupca (ukusa, zrelosti; zaštitnog znaka: proizvoda – kajmaka i proizvođača, kao i geografskog porekla – područje 3).

Postojeće stanje u klasteru za kajmak ukazuje da je očigledno je da treba uložiti značajne napore u njegovo jačanje. S obzirom da je identifikovanje i diferenciranje klastera uz uvođenje inkubatora pogodan instrument za potenciranje privrednog razvoja sugeriše se uvođenje poslovnih i razvojnih inkubatora. Ovi napori odnose se na probleme identifikovanja strukture učesnika, uvođenje neophodnih procesa koji vode uspešnom nastupu na izabranim segmentima tržišta.

Indikativno je da se izabrani primer proučavanja Klastera za kajmak može proširiti i na razmatranje autohtonih prehrambenih proizvoda. Tada će u okviru preliminarnih istraživanja biti neophodno definisati strategiju proizvodnje autohtonih prehrambenih proizvoda i njihovog prodora na domaće i međunarodno urbano tržište. Uloga državnih organa u podsticanju privrednog razvoja je veoma značajna: osnivanjem razvojnih i poslovnih inkubatora usmerenih na oblikovanje i jačanje klastera za kajmak stvara će se kritična masa kadrova – pa oni mogu postati katalizatori okupljanja profitno orijentisanih članova posmatranog klastera.

LITERATURA:

1. Meadows D.H. i dr: Granice rasta, Stvarnost, Zagreb, 1974
2. Adamović, S.: Visoke tehnologije i strukturne promene – Strategija SAD, Japana i Zapadne Evrope, Dečije novine, Gorwi Milanovac
3. Druker, P.: Menadžment za budućnost, Poslovni sistem Grmeč, Beograd, 2003.
4. Nikolić, V.: Dvije o organizaciji poslovanja – Iskustva u privredi Srbije, - Viša politehnička škola, Beograd, 2005.
5. Porter, M.E.: Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York, 1985.
6. Milić, V.: Sociološki metod, Nolit, Beograd, 1978.
7. Kant, I.: Kritika čistog uma, Kultura, Beograd, 1958.
8. Piaget, J.: Učenje o nauci, Bigz, Beograd, 1976.
9. Porter, M.: Clusters and the New Economics of Competition, Harvard Business Review, november-decembar 1998, str. 78
10. Hopkinson Lana (2003), "inovacioni klasteri, Non-financial Assistance to SMEs in Serbia"; www.arhiva.srbia.gov.yu/lq/documents/informacion:klaster-srp.ppt - prema M. Ilić: Poslovni inkubatori i klasteri kao model razvoja malih i srednjih preduzeća u industriji, Industrija, 4/2006, str. 78
11. Vajt, L.: Nauka o kulturi – Studija o čoveku i organizaciji, Kultura, 1970, Beograd
12. Subotić, D. i Lazić, J.: Business Ethics – osnovi etike, filozofije menadžmenta i poslovnih komunikacija, Akademija lepih umetnosti – Fakultet scenskih i primenjenih umetnosti, Beograd i Viša poslovna škola – Prijedor, 2000.

13. Helling, J.: Svetski šampioni – jedna nova generacija proizvodnih preduzeća, Prometej, Novi Sad, 1996, str. 59
14. Best Practice in Action: „Guidelines for implementing, First Class Business Incubation Programs“ (NBIA, 2001), <http://www.nbia.org>
15. Pravilnik o kvalitetu i drugim zahtevima za mleko, mlečne proizvode, kompozitne mlečne proizvode i starter kulture – SL SRJ br. 26/02; SL SCG 56/03 i dr. pravilnici 4/04 i 5/04
16. Raspopović. M.: Determinizam u nauci i filozofiji Prosveta, Niš, 1989.
17. Šašić, B.: Opšta Metodologija, Naučna knjiga, Beograd, 1980.