

## **КЛАСТЕР ОРГАНИЗАЦИЈА – НОВА ФОРМА ПОСЛОВНОГ ПОВЕЗИВАЊА**

### **CLUSTER ORGANIZATIONS - A NEW FORM OF BUSINESS ASSOCIATION**

**Радмила Мицић<sup>1</sup>**

Економски факултет Универзитета у Приштини/Косовска  
Митровица, Србија

**Сажетак:** Глобализација пословања, брзе технолошке промене, економска криза, иницирали су потребу за стварање нових форми пословног повезивања – кластер организација. То су организације које омогућавају регионални развој кроз већу продуктивност, иновативност, конкурентност и извоз. У фокусу кластер организационе форме је размена информација, знања, развој иновација и предузетништва. Кроз форму кластера, организације имају способност пружања веће вредности, остварују боље пословне резултате и постају конкурентније. Иако су препознати као моћан оквир укупног економског развоја, кластери у Србији још увек нису довољно афирмисани и развијени. Полазни став овог рада јесте неопходност управљања кластером. Циљ рада јесте да истакне значај кластер менаџера, као и да укаже на значај развоја кластера код нас. У ту сврху ћемо образложити основне карактеристике кластера, приказати стање кластера у Србији и анализирати улогу кластер менаџера по појединим фазама животног циклуса кластера. Рад је теоријског карактера и користиће се метода анализе.

**Кључне речи:** кластер, организација, кластер менаџер

**Abstract:** Business globalization, rapid technological changes, economic crisis, have initiated the necessity of forming a new form of business association-cluster organizations. These are organizations which contribute to regional development through greater productivity, innovation, competitiveness and export. The focus of cluster organizational form is exchange of information, knowledge, development of innovation and entrepreneurship. In the form clusters, organizations have the ability to provide the higher value, achieve better business results and become more competitive. Although they are recognized as a powerful framework of overall economic development, the clusters in Serbia are still not sufficiently promoted and developed. The starting position of this work is the need to cluster management. The aim of this paper is to show the importance of cluster managers, as well as to highlight the importance of developing clusters with us. For this purpose we will explain the basic characteristics of the clusters, shows the status of the clusters in Serbia and analyze the role of cluster managers at various stages of the life cycle of clusters. The work is theoretical character and will be used method of analysis.

**Keywords:** cluster, organization, cluster manager

---

<sup>1</sup> radmila.micic@pr.ac.rs

## УВОД

Да би опстале у интензивно променљивом окружењу организације морају стално да се прилагођавају, мењају, иновирају своје процесе и континуирано задовољавају захтеве потрошача за јефтинијим и квалитетнијим производима. Глобализација пословања, нагли развој информационе технологије, појава нових привредних грана и бизниса, оштра конкуренција на светском тржишту, економска криза и сл., отворили су простор за настанак нових форми пословног повезивања. Кластер, као нова форма пословног повезивања, настаје као одговор организација на све већи конкурентски притисак који се развио с глобализацијом, као и на пораст неизвесности и комплексности услова пословања. Кластер настаје организованим повезивањем предузећа, истраживачких институција и специјализованих агенција, са циљем да се искористе бенефити синергије који произилазе из географске концентрације потрошача и добављача, приступа ресурсима, специјализованој радној снази, сарадњи са универзитетима и истраживачким институцијама. Повезивање привредних и непривредних субјеката и институција настаје на локалном, регионалном и националном нивоу. Циљеви повезивања су многобројни: већа продуктивност; већи квалитет; приступ: тржишту, ресурсима, специјализованој радној снази; трансфер технологије; пораст стандарда запослених; размена знања, развој иновација; учење и сл. Основне карактеристике кластера огледају се у међусобној повезаности свих чланица кластера, уштедама ресурса, ступања у стратешка партнерства са добављачима, купцима и конкурентима. Организације повезане у кластер имају могућност стварања веће вредности, високих организационих перформанси и бољих пословних резултата. Кроз трансфер знања, информација, учења, развој иновација, оне остварују већу конкурентност и доприносе регионалном развоју. Значај кластера се огледа у томе што омогућава организацијама да постану продуктивније, иновативније и конкурентније, него што би то постигле кроз самостални наступ на тржишту.

У свету је интересовање за феномен кластера у нагом порасту. Имајући у виду брзину промена у окружењу и стање наше привреде, за очекивати је да би талас кластеризације могао да захвати и наше подручје. Кластери у Србији још увек нису постигли ниво критичне масе неопходне за остварење позитивних резултата. Међутим, будући да су препознати као кључ економског развоја и пораста конкурентности, потребно је афирмисати их и стварати

услове за њихов развој. Основна хипотеза од које се полази у раду јесте неопходност управљања кластером. У свакој фази животног циклуса кластера различите се улоге и задаци кластер менаџера, те се и стилови вођења кластера морају разликовати по фазама животног циклуса кластера. Циљ овог рада јесте да истакне значај кластер менаџера, као и да укаже на значај развоја кластера код нас. Рад се састоји из три дела. У првом делу ћемо образложити основне карактеристике кластера, дефинисати кластер, указати на његове предности и недостатке. Други део приказује стање кластера у Србији и указује на могућности њиховог даљег развоја. У ту сврху ћемо користити резултате спроведених емпиријских истраживања. Трећи део рада анализира улогу кластер менаџера по појединим фазама животног циклуса кластера и предлаже стил вођења који би највише одговарао датој фази. Рад је теоријског карактера и користиће се метода анализе теоријских радова и радова заснованих на спроведеним емпиријским истраживањима.

## **1. ОСНОВНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ КЛАСТЕРА**

Термин кластер потиче од енглеске речи *Cluster* што значи грозд, гомила, мноштво, маса. Кластеризација се, дакле, односи на гомилање нечега према сродности производа, тржишта или технологије производње. Повезивање у кластер може да се односи на повезивање дивизија унутар организације, повезивање различитих организација у оквиру неке индустрије или региона а може бити и изван граница земље, па је онда реч о глобалним кластерима.

Као појам, кластер први пут помиње Porter 1990. године, у свом делу „*The competitive advantages of nations*“. Porter (1998) дефинише кластере као „критичну масу предузећа и институција на једном месту, необичног конкурентског успеха у одређеним пољима делатности“ (р. 78) и као „географски усмерене групе међусобно повезаних предузећа и институција у одређеном сектору, које везује заједништво и комлементарност“ (Porter, 2008, р. 201). Група економиста дефинише кластер као групу предузећа и институција лоцираних на специфичном географском подручју и међусобно повезаних у производњи сродних производа или услуга (Solvell, Ketels & Lindqvist, 2008, р. 104-130). Иновациони кластери се дефинишу као „групације независних предузећа – иновативних, новооснованих, малих, средњих и великих предузећа као и истраживачких организација – које раде у одређеном сектору и региону и основане су са намером да стимулишу иновационе активности кроз промовисање интензивне интеракције, размене физичког простора,

знања и стручности који доприносе технолошком трансферу, умрежавању и ширењу информација међу предузећима у кластеру “(The Concept of Cluster and Cluster Policies and their role for Competitiveness and Innovation, 2008, p. 9). „Кластери су регионалне групације предузећа у ланцу вредности са њима блиским пружаоцима услуга који им дају подршку“(Gunter & Zallinger, 2008, p. 6). Кластери формирани у индустрији представљају „сложен организациони модел географски умрежених сродних предузећа из једне или неколико индустрија, као и предузећа из комплементарних и различитих делатности“(Мићић, 2010, стр. 60).

И поред растућег интересовања за кластере и широке лезе дефиниција кластера не можемо дати опште прихваћену дефиницију, осим што се „генерално схватају као неслучајна просторна концентрација привредних активности“(Karlsson, 2007, p. 2). Из наведених дефиниција можемо извући основне карактеристике кластера. Наиме, уочавамо да се ради о групи предузећа и институција које се формирају на одређеном географском подручју, производе сродне производе и услуге. Чланице кластера међусобно сарађују кроз кооперацију, граде односе поверења и развијају такмичарски дух. Повезују их заједнички интереси и циљеви. Сарадњом остварују пораст продуктивности, конкурентности региона, излазак на међународно тржиште. Кластер сарађује са научно истраживачким институцијама, ослања се на науку, образовање и подстиче развој иновација. На тај начин, синергетске ефекте сарадње осећа свака чланица понаособ, али и кластер у целини.

Према Stanford-у, кластер структуре су најефикасније тамо где су брзе промене, где тржишна ниша мора брзо да се експлоатише, где се од произвођача тражи да уради специфичне делове рада, где не постоје услови за директне односе извештавања, тамо где су одлучивање и одговорност делегирани на оне који обављају посао, где су чланице кластера међусобно повезане. Кластер не представља организацију у правом смислу, већ се јавља као супраструктура организацијских структура и организација чланица кластера (Stanford, 2007, p. 60). Купци, добављачи, конкуренти и остали чланови кластера имају своје сопствене интересе зарад којих се повезују у кластер, али при том задржавају своју аутономију уласка и изласка из кластера. Предузећа сама бирају ниво и врсту сарадње у кластеру, дефинишу пословне активности са којима улазе у кластер и оне у којима задржавају своју самосталност. Како истиче П. Сикавица (2011), кластер се „јавља као антипод фракталима“(стр. 419). Док су фрактали најмање дивизијске јединице, кластери представљају скупове односно гроздове фрактала који се структурирају на начелима структурирања организације.

Кластер организација подсећа на мрежну организацију, али се ипак од ње значајно разликује. Док се мрежна организација формира по потреби, као привремени облик организовања који настаје у циљу обављања одређених пројеката, кластер организација има обележје трајније организације.

Кластер организациона форма има бројне предности, али и недостатке. Неке од предности кластера су ( Linstead, Fulop & Lilly, 2004, p. 547):

- Подстицање конкурентности у региону, нарочито тамо где је економска активност у опадању.
- Стварање критичне масе за такмичење на глобалном нивоу.
- Избегавање дуплирања активности у секторима са великим трошковима, попут оних са истраживањем и развојем.
- Постизање економије величине.
- Могућност развоја врхунских вештина.
- Смањивање непотребних активности.
- Смањивање препрека уласку у кластер.
- Способност да се кластером осигура „низ краткорочних предности“.
- Мањи административни трошкови.
- Боље предузетничко понашање.
- Већа флексибилност.
- Већа отвореност технологији.
- Мањи ризик пословања.

Од недостатака кластера навели би:

- Ако се у региону или кластеру смање економске активности, тада све организације у кластеру трпе односно губе вредност и тржишни удео.
- Због оствареног нивоа међузависности између добављача и купаца у кластеру тешко је напустити регион, чак и када се појаве боље могућности.
- Кластер може постати неповратно закључан сам у себе.
- Потреба за јаким усмеравањем из средишта кластера јер у противном настаје проблем функционисања кластера.
- Могући конфликт у вези са бирањем партнера који оснивају кластер.

- Потреба за усклађеним деловањем партнера, а то није увек лако постићи.

Кластери имају свој животни циклус развоја, те се могу издвојити фазе развоја кластера, и то (Морача, 2008, стр. 11):

- Ембрионска фаза- фаза која је генерисана иновацијама, проналасцима или унутрашњим инвестицијама.
- Фаза раста – формирани кластер, где су се тржишта развила довољно да створе споредни производ и привуку имитаторе и конкуренте и да стимулишу предузетничке везе.
- Фаза зрелости – фаза у којој процеси или услуге постају рутина, више имитатора се јавља на тржишту, а трошкови постају кључна конкурентска предност, и
- Фаза расформирања – је слаби кластер, када производи постају потпуно замењиви нижим трошковима или ефективнијим супституцијама.

## 2. КЛАСТЕРИ У СРБИЈИ

У ЕУ кластери се сматрају важним покретачем конкурентности, иновативности, продуктивности, запошљавања, економског раста и просперитета. Анализа *European Cluster Observatory* показује да су кластери значајан део Европске економске реалности, да предузећа у оквиру кластера ангажују око 38% укупне европске запослености, при чему постоје региони у којима је тај проценат већи од 50% и региони у којима он износи 25% (*Innovation Clusters in Europe, 2007*, р. 6). У Европи данас постоји више од 500 кластер организација, а највише их је у Немачкој, Великој Британији, Италији и Француској.

У Србији је процес кластеризације започео 2005. године у оквиру *Стратегије развоја иновативних и конкурентних малих и средњих предузећа у периоду 2008-2013*. У циљу подстицања привредног развоја, раста запошљавања и извоза, Министарство економије и регионалног развоја, у периоду од 2006. до 2011. године, је донело *Програм подршке развоју кластера*. У Брошури Кластери Србији (2008) се истиче да „кластер повезују заједнички интереси и потребе на подручју набавке, продаје, специјализованих услуга, радне снаге и других ресурса“ (стр. 6). При том се наводи да „циљеви удруживања у кластер су: успостављање и развој мреже, обука и образовање, пословна сарадња, утицај на политику, иновације и технологије, раст кластера“ (стр. 7).

Програмом подршке развоју кластера је започета институционална подршка за развој кластера и кластери Србије су класификовани по фазама развоја. Прва фаза Програма је фаза припреме и консултације програма у којој се спроводе почетне иницијативе за повезивање (крај 2005. и 2006. година). Ова фаза обухвата четири кластера, и то: Embedded.rs - кластер за интегрисане електронске системе; Асоцијација за развој пословног М.И.С.Е. и манифестационог туризма; Кластер Медицинског туризма; Туристички кластер Срем. Друга фаза је фаза стабилизације и раста кластера у којој се пружа помоћ раду кластера у почетном периоду организованог рада (2007. година) и њој припадају: Агенција за дрво-кластер дрвопрерађивача Србије; Галенит-кластер за организовано сакупљање и рециклажу истрошених батерија и акумулатора; Грађевински кластер ДУНЂЕР Ниш; Кластер произвођача обуће општине Књажевац, Фонд Краљевски одмор-туристички кластер општине Краљево са околином; Истар 21-удружење за унапређење сарадње и развој туризма у Подунављу. Трећа фаза је фокусирана на јачање оперативних капацитета и комерцијализацију постојећих кластера (2008. година). У трећој фази развоја су: Аутомобилски кластер Србије-АЦ Србија; Српски софтверски кластер; Кластер БИПОМ - Балканско-црноморска Индустрија Пољопривредних Машина и Шумадијски цвет-кластер произвођача цвећа. У четвртој фази-фази одрживости (од 2009. године) су кластери: Први кластер пластике и амбалаже-ЈАТО; Фонд Еко круг-кластер за преузимање, паковање, прераду и трајно збрињавање електронског, индустријског и опасног отпада; NETWOOD-кластер произвођача намештаја; Кластер MEMOS-удружење за унапређење конкурентности металских произвођача; Алко кластер јужне Србије-кластер произвођача грожђа, воћа, вина и ракије са подручја Јабланичког и Пчињског округа и ПЕКОС-кластер пекарске производње (Кластери Србије, 2008, стр. 11). Будући да данас не постоји јединствена база података или регистар кластера њихов тачан број је непознат. Оснивају се као удружења, пословна друштва, фондације, али постоје и они који нису регистровани код АПР а активно функционишу.

У Србији највише кластера је формирано у области туризма, пољопривреди и прехранбеној индустрији. Углавном се формирају на основу иницијатива предузетника, у правцу „одоздо на горе“. Немају довољно финансијских средстава, знања и стручне радне снаге.

Слика 1.: Мрежа кластера у Србији



**Извор:** Мијачић, Д. (2011). Анализа стања пословне инфраструктуре у Републици Србији, Београд, стр. 27. Преузето 20. марта 2015, са: <http://www.narr.gov.rs%...Analiza%20poslovne%20infrastructure%20u%20Republici%20Srbiji>

Из претходне слике уочавамо да се кластери у Србији углавном оснивају у великим градовима: Београду, Нишу, Новом Саду, Суботици, Крагујевцу. То указује на чињеницу да су кластери формирани у развијеним регионима, у близини универзитетских центара, и да су подржани од стране домаћих и страних развојних агенција чије је седиште у тим градовима. На основу спроведеног истраживања установљено је да су кластери у Србији још увек у фази развоја, да су њихови оперативни капацитети на ниском нивоу, да често немају запослено особље, да немају адекватан пословни простор. За обављање стручних и административних послова



ангажују спољне сараднике. Њихове финансијске капацитете је тешко утврдити и они су углавном недовољни, чак и за покриће основних трошкова и плата запослених. Због лошег финансијског положаја, кластери углавном немају стално запослене већ послове на кластерима волонтерски обављају запослени појединих чланица кластера (Мијачић, 2011, стр. 29). То је разлог што већина кластера није успела ни да опстане, а камоли да се даље развија. Код већине кластера финансирање не зависи од степена наплате чланарине у кластеру већ од способности запослених у кластеру да привуку средства из различитих позива за финансирање пројеката. Међутим, постоје и кластери чији извор прихода потиче од чланарина, попут: Војводина ИЦТ, Рециклажа Југ, ФАЦТС и Шумадијски цвет.

Највећи број чланица кластера чине микро предузећа, мала предузећа и предузетници. Учешће средњих и великих предузећа је знатно мање. Највећи број чланова има кластер Шумадијски цвет – 170. Кластер намештаја „НЕТВООД“ из Крагујевца има најмањи број чланова – 5. Остали кластери задовољавају минимум за оснивање који је прописан од стране МЕРР. Међу успешнијим кластерима су: Регионални ауто кластер централне Србије и АЦ Србија, ВМК кластер, ИЦТ НЕТ, БИПОМ, ФАЦТС, ДУНЂЕР итд. ([www.clusterhouse.rs](http://www.clusterhouse.rs)).

Можемо рећи да у Србији данас и нема правих форми кластера, а на путу њиховог развоја је пуно потешкоћа. Неке од њих су: недостатак финансијских средстава и извора финансирања, недостатак људских ресурса који поседују знање и предузетничке способности, недостатак кластер менаџера, недостатак поверења и сарадње између предузећа, недовољна повезаност са научно-истраживачким институцијама и универзитетима, слаба инфраструктура, недовољна подршка државе, непостојање политике кластеризације, итд.

Потреба, а и простор за развој кластера у Србији постоје. Потенцијала за развој кластера има у области туризма, аутомобилске индустрије, прехранбене индустрије, фармацеутске индустрије, индустрије ИТ, итд. Највише потенцијала за развој кластера имају наши универзитетски центри, али постоји и потреба за развој кластера у неразвијеним подручјима. Потребно је развијати истраживачке центре, извозне кластере у циљу повећања конкурентности на иностраном тржишту. Системска подршка државе и њених институција је неопходна. Од посебног је значаја повезивање домаћих предузећа са иностраним предузећима. То би значило да се кроз сарадњу неке активности могу дислоцирати пословним партнерима. С друге стране, јефтина радна снага може

привући стране инвеститоре. Трошкови рада по запосленом су битан показатељ конкурентности привреде, али не и једини аргумент за пословно повезивање и улагање. Оно што би могло привући стране компаније за повезивање са домаћим кластерима били би: повољни пољопривредни ресурси, квалитетно обрадиво земљиште, термалне воде, културна баштина и традиција, повољна клима, повољан гео-стратешки положај, квалитетан кадровски потенцијал, едукована радна снага, отвореност за сарадњу, индустријске зоне за greenfield инвестиције итд.

### **3. УЛОГА КЛАСТЕР МЕНАџЕРА ПО ПОЈЕДИНИМ ФАЗАМА ЖИВОТНОГ ЦИКЛУСА КЛАСТЕРА**

Управљање кластер организацијом постаје професија. Данас, кластер менаџери се школују у специјализованим школама (e.g. Clusterland - Linz, IESE - Barcelona, REGX - Kolding). Формирају се организације за акредитацију кластера (ESCA), клубови кластер менаџера (ECMS) (Ketels, Lindqvist & Solvell, 2012, p. 21). Наше Министарство економије и регионалног развоја је током 2007. године покренуло програм едукације кластер менаџера, сарадника из потпорних институција и развојних агенција. Потреба за кластер менаџерима постоји, а њихова улога у управљању кластером је изузетно важна. Од њих се очекује да воде бригу о свакој чланици кластера, али и о интересу кластера као целине. Кластер менаџери би требало да промовишу кластер, заступају интересе чланица кластера, унапређују сарадњу између чланица кластера, унапређују сарадњу са научно-истраживачким институцијама.

Кластер организација пролази кроз одређене фазе животног циклуса, и то: фазу формирања, фазу раста, фазу зрелости и фазу опадања (расформирања). У свакој од ових фаза различите су улоге и задаци кластер менаџера, те сходно томе потребан је различит приступ вођења кластера.

У фази *формирања* кластера долази до упознавања чланица кластера са мисијом и визијом кластера и концептом интеграције. Чланице кластера треба да разумеју и прихвате концепт интеграције, да знају шта се од њих очекује и како да се понашају. На менаџеру кластера је да их упозна са истим, да их укључи у неформалне социјалне односе и подстакне да се осећају као важан део кластер организације. У почетној фази запослени нису довољно упознати са потребама и захтевима интеграције, захтевима потрошача, променама на тржишту. Они тешко прихватају промене и не желе да мењају дотадашњи начин пословања. Ову фазу карактеришу:

ентузијазам, стрепња и велика очекивања. Чланице се сусрећу са новим начином рада, који нуди нове изазове. Међутим, нови начин рада носи са собом и неизвесност у погледу уклапања у концепт кластера. Из тих разлога, важно је правилно изнети циљеве који се желе постићи повезивањем у кластер. У овој фази, менаџер има команду улогу и морао би да поседује ауторитет на основу свог знања и искуства. Стил вођења који одговара фази формирања је *аутократски*.

У фази *раста*, запослени прихватају визију и мисију кластера и разумеју предности интеграције. У овој фази долази до изградње културе кластера и прихватања система вредности који она афирмише. Чланице кластера размењују знање, информације и схватају значај учења. Менаџер би требало да повећа ниво знања о концепту интеграције, да запослени сагледају добробит промена и предности интеграције. Менаџер треба да преузме улогу вођења, да генерише идеје и објасни одлуке, да препозна различите вредности, да провери задатке и потребне ресурсе, да слуша своје сараднике. Он охрабрује и усмерава чланице кластера на задатак и сарадњу, укључује их у процес доношења одлука и преузимања одговорности, осамостаљује их. При томе оне задржавају своју аутономију. Ова фаза треба да припреми кластер за постизање повећања продуктивности и конкурентности. У овој фази треба применити *демократски* стил вођства.

*Фаза развоја* је фаза у којој формирани кластер треба да оправда разлог свог формирања. То значи да би у овој фази кластер требало да реализује постављене циљеве, остварује високе перформансе, високу продуктивност, високу иновативност, ниске трошкове. Једном речју, требало би да буде конкурентан на тржишту. Синергетски ефекти интеграције се осећају, и то не само кроз резултате, већ и кроз дух заједништва и осећај задовољства чланица што су део активности кластера. Свака од чланица кластера и даље има своју самосталност, а при томе осећа и бенефите од интеграције. Ова фаза траје све док траје и сврха ради које је кластер формиран. Менаџер кластера делегира ауторитет за доношење одлука и примењује *партиципативни* стил вођења.

И на крају, наступа фаза гашења или *расформирања* кластера. Неки кластери се могу угасити у потпуности, неки се раздружују, а неки се придружују другим кластерима. Менаџер кластера губи ауторитет, и делегира га чланицама кластера. Чланице кластера се враћају у своје почетно стање у које су биле и пре удруживања. Стил вођења има *саветодавни* карактер.

## ЗАКЉУЧАК

У раду смо описали кластере, дали приказ стања кластера у Србији, описали улогу и предложили стил вођења кластер менаџера по појединим фазама животног циклуса кластера. У условима растуће комплексности пословања, у којима су нагле промене настале као реакција на оштру конкуренцију, глобализацију, брзу информатизацију, повезивање организација у кластер постаје императив пословања. Интересовање за феномен кластера добија све више на актуелности и значају, јер су кластери препознати као основна полуга за подизање конкурентности националне економије и остварење бенефита за организације, институције, регионе.

Кластер промовише хоризонтално и вертикално повезивање организација. Брише границе између организација, институција, удружења, владе. Фокусира се на развој инфраструктуре, развој иновација и предузетништва, афирмише знање и учење. На тај начин, заједничким наступом, сарадњом, али и конкурентским односима чланица кластера, кластер ствара могућност за раст продуктивности и конкурентности свих чланица, као и кластера у целини.

Генерално може се рећи да су кластери у Србији недовољно развијени, да је сарадња са универзитетима и истраживачким институцијама недовољна, да нема довољно подршке државе, нема довољно извора финансирања, недостаје предузетничка иницијатива и знање менаџера и предузетника, итд. Једном речју кластери у Србији су још увек веома далеко од достизања критичне масе неопходне за остваривање позитивних ефеката и веза. Стога, потребно је уклонити препреке које постоје у области повезивања, улагати у знање и образовање привредника, обезбедити изворе финансирања и институционалну подршку за унапређење рада кластера. Помоћ државе у формирању и развоју кластера је неопходна, и она се може остварити кроз: стварање повољног окружења за формирање кластера, развој инфраструктуре, развој истраживачких институција, улагање у знање, образовање привредника, финансијску подршку итд. Сем подршке државе, за развој кластера је потребна и адекватна иницијатива привредника. Наиме, међу привредницима, још увек, нема довољно поверења и недостаје спознаја да је једино сарадња пут за остваривање високих перформанси и конкурентности на тржишту. А предности кластера су бројне: раст производње и подстицање економије обима, пораст извоза, пораст запослености, развој иновација и предузетништва, приступ специјализованој радној снази, приступ тржишту, приступ

истраживачким институцијама, размена знања и информација, стварање услова за сарадњу и повезивање, развој и унапређење квалитета инфраструктуре, могућност развоја неразвијених подручја, пораст конкурентности.

Иако је Министарство економије и регионалног развоја током 2007. године покренуло програм едукације кластер менаџера, можемо рећи да и даље постоји потреба за кластер менаџерима. Управљање кластером је неопходно и то је веома захтеван и изазован посао. У раду смо установили да су улоге и задаци кластер менаџера различити по фазама животног циклуса кластера. Стога, стил вођења кластера треба да буде прилагођен свакој фази понаособ. Фази формирања одговара аутократски стил вођења, фази раста демократски, фази развоја партиципативни, а у фази расформирања менаџер би требало да примењује саветодавни стил вођења. Тиме смо потврдили полазну хипотезу рада.

Рад указује на потребу афирмације развоја кластера и стварања услова у којима би кластери могли бити витална снага и моћан оквир унапређења економског развоја и конкурентности националне економије. Сем тога, рад указује и на неопходност развоја кластер менаџера. Будућа истраживања би било потребно усмерити ка емпиријској провери теоријских поставки.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Gunter, S. & Zallinger, L. (2008). *Klaster menadžment (Deo A)*. Program podsticaja razvoja klastera u Srbiji. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja Republike Srbije i Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Beograd.
2. Innovation Clusters in Europe: A statistical analysis and overview of current policy support. DG Enterprise and Industry Report, European Commission. Преузето 25. марта 2015, са: [http://www.clusterobservatory.eu\\_upload\\_Innovation\\_Cluster\\_In\\_Europe.pdf](http://www.clusterobservatory.eu_upload_Innovation_Cluster_In_Europe.pdf)
3. Karlsson, Ch. (2007). Cluster, Functional Regions and Cluster Policy. *Electronic Working Paper Series*, 84, p. 2. Преузето 02. августа 2015, са: <http://www.insme.org/files/2580>
4. Каталог кластера у Србији. (2012). Привредна комора Србије, Београд. Преузето 20. марта 2015, са: <http://www.clusterhouse.rs/>
5. Ketels, Ch., Lindqvist, G. & Solvell, O. (2012). *Strengthening Clusters and Competitiveness in Europe / The Role of Cluster Organisations*. School of Economics, Center for Strategy and Competitiveness, Stockholm.
6. Кластери Србије. (2008). Министарство економије и регионалног развоја & Министарство спољних послова Краљевине Норвешке, Београд. Преузето 11. марта 2015, са: <http://www.klasteri.merr.gov.rs/>
7. Мијачић, Д. (2011). Анализа стања пословне инфраструктуре у Републици Србији. Београд. Преузето 20. марта 2015, са: <http://www.narr.gov.rs%...Analiza%20poslovne%20infrastructure%20u%20Republici%20Srbiji>
8. Морача, С. (2008). *Стратегија развоја кластера*. Покрајински секретеријат за привреду. Центар за конкурентност и развој кластера, Београд.
9. Мићић, В. (2010). Кластери-фактор умапређења конкурентности индустрије Србије. *Економски хоризонти*, 12 (2), стр. 57-74.
10. Porter, M. (2008). *О konkurenciji*. FEFA, Beograd.
11. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan and Co, London.
12. Porter, M. E. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 76 (6), p. 78.

13. Stanford, N. (2007). *Guide to Organization Design / creating high-performing and adaptable enterprises*. The Economist, Profile Books Ltd, London.
14. Linstead, S., Fulop, L. & Lilly, S. (2004). *Management and Organization: A Critical Text*. Palgrave MacMillan, New York.
15. Сикавица, П. (2011). *Организација*. Школска књига, Загреб.
16. Solvell, O., Ketels, C. & Lindqvist, G. (2008). Industrial specialization and regional clusters in the new EU member states. *Competitiveness Review: An International Business Journal Incorporating Journal of Global Competitiveness*, 18 (1/2), p. 104-130.
17. The Concept of Clusters and Cluster Policies and their role for Competitiveness and Innovation: Main statistical results and lessons learned. (2008). Europe INNOVA/ PRO INNO Europe paper Number 9, p. 25. Преузето 03. марта 2015, са: <http://www.bookshop.europa.eu/.../the-concept-of-clusters-and-clusters-policies>

*Рад је примљен: 03.06.2015.*

*Рад је прихваћен за штампу: 09.09.2015.*