

Janko Veselinović
Zoran Njegovan

KLASTERI KAO MOGUĆNOST EFIKASNOG UDRUŽIVANJA KOZARA U OBROVCU

Apstrakt: Proces industrijalizacije, kako je bilo očekivano od samog početka, nije uspeo da uništi sitnu proizvodnju i njenog proizvođača, porodično gazdinstvo. Ono nije nestalo već je samo menjalo oblike i način svog bitisanja i ispoljavanja. Otuda se sa mali porodičnim gazdinstvima i dalje mora računati kao sa određenom značajnom proizvodnom snagom. Njihovo udruživanje, ukрупnjavanje i diversifikovanje proizvodnje predstavlja novi izazov. Stoga se u ovom radu razmatra mogućnost kreiranja i razvoja klastera malih poljoprivrednih proizvođača, konkretnije proizvođača domaće autohtone rase koza. Analiziraju se i teorijski i praktični aspekti ove aktivnosti sa željom da se ukaže na sve prednosti i nedostatke ovakvog vida udruživanja koje je u suštini zahtevno i veoma kompleksno. Analiziraju se osnovna načela u postavljanju klastera, njihove vrste i oblici, najznačajniji faktori i faze u njihovom formiranju, razvoj i obeležja klastera u Hrvatskoj, kao i pregled već postojećih klastera u oblasti poljoprivrede i turizma. Konačno, analizira se potencijal i značaj malih porodičnih gazdinstava u Obrovcu kao osnovi budućeg klastera.

Gljučne reči: razvoj klastera, konkurentnost, porodična gazdinstva, inovacije, efikasnost, poljoprivreda, kozarstvo.

Uvod

Sitno robno seljačko gazdinstvo je još početkom XIX veka tretirano kroz problematiku tzv. agrarnog pitanja. Pri tom, smatralo se da ono predstavlja kategoriju proizvodnje koja predstavlja recidiv iz feudalizma – predkapitalističku formu, koja u sledećim društvenoekonomskim sistemima treba da nestane. Samo postojanje sitnog porodičnog gazdinstva je često sagledavano kao opasnost kako za kapitalistički, tako i za socijalistički društvenoekonomski sistem. Posebno je značajno ukazati na ovaj problem u nerazvijenim zemljama koje su krenule putem industrijalizacije nakon II Sv. rata (1950-tih). U tom trenutku, one su predstavljale čak 80% čovečanstva. U njima je ovaj proces doveo do snažne deagrarizacije. U međuvremenu, samo su tri svetska regiona ostala sa dominantnim sitnim seljačkim posedom i tradicionalnim poljima, i to: sub-Saharska Afrika, južna i kontinentalna jugoistočna Azija i Kina. Pri tom, ovi regionu u kome dominiraju seljački posedi, još uvek su predstavljali oko polovine svetske populacije tokom 1990-tih. Imajući u vidu činjenicu da i u ostalim, razvijenijim regionima postoji u većoj ili manjoj meri značajan broj seljačkih gazdinstava, čini se da je priča o "umiranju seljaštva" unekoliko preuveličana. Otuda, pitanje šta i ko su seljaci, i zašto postoje u okviru svetskog kapitalizma na početku XXI veka, ostalo je i dalje veoma teško, nezgodno i kompleksno, čak i kada se izađe iz okrilja njihove pozicije u industrijskom kapitalizmu. Dakle, činjenica je da su oni tu i da sa njima treba računati.

U svojoj borbi za egzistenciju i opstanak, sitna porodična gazdinstva su tokom vremena iznalazila najrazličitije oblike i forme svoga organizovanja. U početku je to bila mnogobrojna porodična zadruga, dok se danas, u saglasnosti sa svojim kapacitetima, mnogi organizuju u mikro, mala i srednja preduzeća; udružuju u najrazličitije asocijacije – udruženja, proizvođačko-nabavne zadruge; a kao jedan savremeni

vid njihovog efikasnog udruživanja se sve više pominje udruživanje u lokalne i regionalne klastere kao delove politike njihove konkurentnosti.

Cilj politike razvoja konkurentnosti je da mobiliše i organizuje porodična gazdinstva za ubrzavanje ekonomskog rasta. On zahteva koordiniran i fokusiran napor, pre svega, cele lokalne i regionalne zajednice kao i države u celini.

Klasteri, načela na kojima se formiraju, vrste i oblici

Teorijski pristup klasterima se mogu naći još u radovima Maršala, 1920-tih godina. Naime, pominju se pojmovi kao npr. *industrijski distrikti* koji omogućavaju udruživanje lokalnih ekonomskih i društvenih snaga u kreiranju pregovaračke moći kako bi došlo do određenih industrijskih promena kojima se neće narušiti lokalni identitet. Nešto kasnije, pominju se i *industrijski klasteri* čiji je razvoj zasnovan na *strateškom planiranju*. Ono, s jedne strane, obuhvata poslovnu strategiju koja ukazuje na put aktivnosti nekog/ih poslovnih subjekata u konkretnim industrijama, a s druge, obuhvata strategiju koja se bavi sastavom portfelja svake uključene jedinice¹. Pri tom, treba naglasiti da uprkos značaja brojnih socijalnih i kulturnih faktora karakterističnih za neku regiju ili područje, sa protokom vremena se njihove vrednosti menjaju u smislu davanja veće važnosti samom portfelju klastera koji će dovesti do većeg interesa i koristi. Prema *Porteru*, klasterima se smatraju geografske koncentracije međusobno povezanih subjekata, specijaliziranih dobavljača, poduzeća u povezanim industrijama i drugim organizacijama kao što su nauka i obrazovanje, državni organi i druge agencije, kao i trgovinska udruženja u konkretnom polju delatnosti koji su konkurenti ali i kooperiraju. Bitno je naglasiti da su svi učesnici značajni za razvoj i uspeh klastera, bilo kroz prenošenje znanja, veština, informacija, kroz istraživanja i razvoj, kao i da je njihov međusobni odnos u okviru udruženja raznih privrednih subjekata prihvaćen od svih članova.

Iz navedenih definicija je moguće izvući tri glavna načela na kojima počivaju klasteri², i to:

- 1) koncentracija koja pokazuje postojanje privrednih subjekata u određenom lokalnom području;
- 2) zajedništvo koje ukazuje na zajedničke aktivnosti područja u kome predmetni subjekti deluju u klasteru i sa srodnim industrijama koje dele isto tržište; i
- 3) povezanost koja pokazuje međusobnu komunikaciju i isprepletenost različitih tipova odnosa uspostavljenih unutar klastera.

Tehnika kojom se sprovodi proces povezivanja u klastere je ta koja definiše kako subjekti mogu saradivati i učiti, posebno na lokalnom nivou. Takođe, za klastere su karakteristična sledeća obeležja³:

- a. partneri su u svom zajedničkom delovanju usmereni na jake strane subjekata;
- b. partneri zadržavaju svoju samostalnost (funkcionalna autonomija); i
- c. kroz klastere nastaje novi kompleks odnosa.

Sami subjekti udruženi u klaster dele sledeće: 1) informacije o proizvodima i tržištima; 2) izgled i karakter proizvoda; 3) marketing; 4) trening osoblja, njihovo regrutiranje i dogradnja; 5) nabavka (niže cene

¹ Porter, M. E. (2008) *Konkurentna prednost, Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Zagreb, str. 293.

² Horvat, Đ., Kovačević, V., (2004): *Clusteri put do konkurentnosti*, CERA PROM d.o.o., Zagreb, str. 16.

³ Kos D. (2009) *Povećanje učinkovitosti proizvodnih poduzeća udruživanjem u Klaster*, Sveučilište u Zagebu, Fakultet strojarstva i brodogradnje, Zagreb, str. 7.

repromaterijala); 6) transport i isporuka; 7) kontrola kvaliteta; 8) oprema i infrastruktura; 9) finansiranje (kreditne garancije) i sponzorstva koje sami inače nebi mogli postići.

Postoji više vrsta klastera i svaki ima svoje karakteristike, svoje dobre strane i ograničenja⁴. Razlikujemo klastera prema:

- a. smeru razvoja klastera (*bottom up*, *top down*, kombinacija *top-down* i *bottom up*);
- b. veličini samih klastera, odnosno, veličini subjekata; i
- c. odnosu u klasteru i odnosu klastera sa privrednim subjektima van klastera.

Posebno su značajni tzv. *Triple Helix* modeli dinamičnih partnerstava. U ovom modelu nauka, same industrije i vlada čine međusobno zavisne i relativno jednake institucionalne sfere. Model obuhvata trilateralne odnose između industrije, vlade i nauke u procesu kapitalizacije znanja. U Triple Helix modelu, uloge tih triju aktera mogu se preklapati na način da se nauka sve intenzivnije usmjerava ka preduzetništvu kroz stvaranje *spin-off*-a, preduzeća se mogu više uključiti u istraživanje i približiti akademskoj zajednici, a država može intervenirati ulažući u stvaranje – kreiranje znanja i veština (kroz naučnoistraživačke programe i projekte koje finansira) kao i njihovu apsorpciju⁵).

No, mora se reći da organizovanje u klastera ima svoje pozitivne strane ali i određena ograničenja. Prednosti klastera su:

- Povećanje produktivnosti rada
- Povećanje inovacija i inovativnosti
- Smanjenje troškova pri realizaciji projekata
- Uklanjanje poslovnih barijera
- Upravljanje promenama i prilagođavanje tržištu

Ograničenja klastera su:

- Loša percepcija klastera kao modela organizacije
- Nedovoljno dobro shvaćeni interesi članova klastera
- Nesrazmera u stepenu specijalizacije svakog subjekta pojedinačno.

Zaštita zajedničkih interesa članica klastera osnovni je cilj kome svaki klaster treba da teži. U skladu s tim, 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 primer, kreiranje specijalizovanih treninga, usavršavanje članova u nekoj od partner članica ili neka druga specijalistička usluga za koju član klastera ima kapacitete i potrebe.

Faktori u formiranju klastera

Subjekti koji imaju kapacitet rasta i potencijal u povećanju proizvodnje i zaposlenosti, mogu iskoristiti prednosti udruživanja u klastera. Ovo je mnogo čvršća i kompleksnija veza subjekata od one koja se ostvaruje u asocijacijama, odnosno, udruženjima proizvođača. S druge strane, za razliku od zadruga koje se uglavnom bave proizvodno-nabavnim poslovima i plasmanom, klastera su kompleksniji i pružaju

⁴ Dragičević, M., Obadić, A. (2013) *Klastera i politike razvoja klastera*, Zagreb.

⁵ šire: (<http://klastera.com/TripleHelixCluster.html>)

moćnost svestranog ukljućenja najrazličitijih učesnika, od države, odnosno, lokalne zajednice, paradržavnih organizacija; preko nauke i obrazovanja, finansijskih institucija, medija, marketing i drugih razvojnih agencija, itd. Kako bi klasteri funkcionirali u skladu sa ciljevima sa kojima su nastali, oni treba da su utemeljeni na strogo poštovanoj proceduri – koracima – fazama koje obezbeđuju njihovu svrsishodnost⁶, i to:

- Mapiranje potencijalnih klastera i njihovih učesnika,
- Promotivno-motivaciona faza za potencijalne članove klastera,
- Prikupljanje inicijalnih sredstava projekta nastanka klastera,
- Izbor lidera i ostalih učesnika klastera,
- Definisavanje pravnog oblika subjekata koji će upravljati klasterom,
- Odabir upravljačkog tima klastera,
- Obezbeđenje finansiranja projekta,
- Strateško planiranje,
- Osposobljavanje – edukacija članova klastera,
- Uspostavljanje komunikacione infrastrukture, i
- Izgradnja poverenja među članicama klastera.

Mapiranje potencijalnih klastera i njihovih učesnika predstavlja polaznu tačku u formiranju klastera. U toj fazi subjekata koriste bazni nivo tehnologije. Na određenoj lokaciji, udruživanje u klaster se smatra kao idealno rešenje kako bi udruženi još bolje mogli ostvariti sve postavljene ciljeve. Država/lokalna samouprava imaju veliku ulogu u ovoj fazi jer mogu trasirati odgovarajuće smernice za rad, omogućiti višegodišnje subvencionisanje a sa pravnog aspekta, doneti određene zakone, odnosno, lokalne propise. Intervencija države u ovoj fazi je značajna obzirom da svi subjekti nisu spremni ili sposobni da sagledaju značaj udruživanja u klaster.

Promotivno-motivaciona faza za potencijalne članove klastera, odvija se putem mnogobrojnih medijskih akcija koji mogu kvalitetno preneti dostupne informacije oko mogućnosti udruživanja subjekata. S druge strane, promocija je moguća i organizacijom susreta, odnosno, direktnu interakciju između pojedinih subjekata. Razmjenjuju se odluke i zadaci o najbitnijim aktivnostima potrebnim za kvalitetnu saradnju i stabilnost poslovanja u celom klasteru.

Prikupljanje inicijalnih sredstava projekta nastanka klastera, moguće je smatrati kao šansu koju daje Ministarstvo privrede, rada i preduzetništva na nacionalnom nivou i Odeljenje za privredu na lokalnom nivou. Tu se podrazumeva prijava projekta određenog klastera kako bi se svima omogućilo učešće za dobijanje raspoložive finansijske pomoći. Visina sredstava po pravilu nije velika. To tera učesnike da delom samostalno finansiraju određene finansijske troškove nastale iz aktivnosti stvaranja klastera.

Izbor lidera i ostalih učesnika klastera, odvija se nakon što su određene pripremne aktivnosti izvršene, prikupljene informacije o učesnicima u klasteru. Bitno je odrediti i primarne uloge klusterskih učesnika, obzirom da su oni iz različitih ali komplementarnih delatnosti (porodična gazdinstva, lokalna samouprava, univerziteti, naučni institute, agencije, komore, finansijske institucije, infrastrukturni subjekti, itd.). Među glavnim činiocima⁷ koji utiču na izbor pravnog oblika organizacije i preduzetničkog poduhvata su:

⁶ Ibid, str. 72.

⁷ Ibid, str. 84.

- Raspoloživa sredstva za osnivanje i početak rada,
- Cena osnivanja - Akti i vreme potrebno za osnivanje,
- Zakonski zahtevi u odnosu na ciljeve poslovanja,
- Prilike u vezi sa ciljevima poslovanja, i
- Potrebe za zapošljavanjem advokata ili notara u osnivanju, i drugo.

Jedan od glavnih akata u postupku osnivanja je statut klastera. Preporuka je da klasteri koji nisu još prošli tu problematiku, koriste dragocenu pomoć i savete već formiranih klastera. To bi podrazumevalo sledeće aktivnosti:

Odabir upravljačkog tima klastera, koje bi trebalo da se sastoji od članova klastera, konsultanata i raznih stručnjaka. Vođa klastera, odnosno menadžer klastera, trebao bi biti obrazovan i osoba sa iskustvom u određenoj delatnosti - industriji (da ima osobine kao što je sposobnost upravljanja, stepen poverenja i spremnost na rad). Ostatak tima mora biti podređen menadžeru tima sa kojim će usko surađivati kako bi celokupan napor došao do izražaja.

Obezbeđenje finansiranja projekta, podrazumeva inicijalne osnivačke uloge koji s obzirom na namenu, u većini slučajeva nisu dovoljni. Jedan od najčešćih načina finansiranja je moguće realizovati od strane državnih institucija/lokalne samouprave u obliku podsticaja i/ili subvencija do određenog iznosa, zavisno od programa Vlade/lokalne uprave. Projekte je moguće finansirati i iz inostranih fondova ili programa koji podstiču regionalni/ruralni razvoj (npr. Evropske Unije).

Strateško planiranje, predstavlja ključan element za ostvarenje svakog projekta, a posebno onoga koji je finansiran iz raznih izvora. U tim se procesima postavljaju ciljevi i definišu rezultati, zatim postavljaju zadaci i aktivnosti koji će dovesti do uspeha a sastoji se od: SWOT analize; definisanja ciljeva, vizije misije; postavljanje samog strateškog i terminskog plana; praćenja, itd.

Osposobljavanje – edukacija članova klastera, treba shvatiti kao dugotrajan i zahtevan proces. Budući da je cilj razvoj klastera, najpre se mora oceniti postojeće stanje i mogućnosti samih subjekata unutar klastera. Tako, na primer, kada glavni subjekat svojom ponudom ne zadovoljava u potpunosti potrebe tržišta jer ima zastarelu tehnologiju i neadekvatnu organizacionu strukturu, mora promeniti način rada i u tom smislu sticati nova znanja i veštine; itd. Osposobljavanje utiče na međusobnu povezanost razvoja ljudi i organizacije

Uspostavljanje komunikacione infrastrukture, prožima lanac vrednosti. Osnovni cilj svake komunikacije je dobijanje određene koristi za obe strane u komunikaciji. To je moguće povezivanjem u jedinstveni sistem informatizacije validan za sve članice klastera. Na taj način se dobijaju i dele bitne informacije. Važna je komunikacija i van samog klastera što je moguće postići raznim oblicima masmedija kao što su internet portali, radio, časopisi, novine itd.

Izgradnja poverenja među članicama klastera, od presudne je važnosti za rast i razvoj klastera. Poverenje se ne stiče preko noći pa predstavlja dugoročan proces koji zahteva kvalitetne i transparentne poslovne odnose između subjekata, odnosno, unutar klastera. Svi subjekti nažalost nisu spremni ili sposobni da vode jednu transparentnu koaliciju. Usled toga se vrši odgovarajuća selekcija potencijalnih korektnih poslovnih partnera koji neće narušiti imidž klastera a da se ne prouzrokuje šteta ostalim članicama klastera.

Razvoj i obeležja klastera u Hrvatskoj

Posmatrano gteneralno, u Hrvatskoj su klasteri počeli da se osnivaju u 2005. godini. imamo prve hrvatske klaster⁸. Pri tom su Vlada i javne ustanove glavni odgovorni akteri za većinu klasterskih inicijativa, iako i dalje postoje znatne razvojne razlike. Glavni nosilac programa Hrvatskih klastera konkurentnosti jeste Ministarstvo gospodarstva, a za operativni deo je zadužena Agencija za investicije i konkurentnost.

Strategija razvoja klastera u RH 2011-2020 se smatra najvažnijim dokumentom za razvoj klastera u Republici Hrvatskoj. U ovom dokumentu jasno je opisan strateški pristup, konkretni ciljevi i način primene mera razvoja klastera. Ona je ključni dokument na putu prema vodećem gospodarskom položaju Hrvatske u Jugoistočnoj Europi⁹.

Opšti ciljevi Strategije razvoja klastera u Hrvatskoj su unapređenje upravljanja hrvatskom klasterskom politikom, tj.:

- Jačanje klastera i klusterskih udruženja
- Poticanje inovacija i transfera novih tehnologija
- Osnivanje novih tržišta internalizacija klastera
- Jačanje znanja i vještina za razvoj klastera
- Učinkovito korištenje fondova EU

Pri tom, najvažnije smernice tog dokumenta su¹⁰:

- a. unapređenje politike upravljanja klasterom;
- b. jačanje klastera i članica klastera;
- c. unapređenje inovacija i prenosa novih tehnologija;
- d. povećanje izvoznih potencijala i internacionalizacija klastera;
- e. jačanje znanja i veština za razvoj klastera;
- f. efikasno korišćenje sredstava Evropske unije.

Optimalan rezultat politike razvoja moguće je osigurati adekvatnim organizacijom promocije i informiranosti svih učesnika klastera o aktuelnim politikama razvoja klastera¹¹. Metode praćenja i ocenjivanja ciljeva koje se redovno sprovode kod svakog člana su neizbežni postupci koji se moraju sprovoditi i u klasterima. Na taj način je moguće oceniti sve relevantne informacije neophodne za nastavak ili eventualno za prilagođavanje mera Strategije na nivou politika odnosno uprave.

⁸ Škrtić, M. (2006) *Poduzetništvo*, Sinergija, Zagreb.

⁹ Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta, *Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011-2020*.

¹⁰ Dragičević, M., Obadić, A. (2013) *Klasteri i politike razvoja klastera*, Zagreb, str. 150.

¹¹ Paraušić, V., Cvijanvić, D (2006) *Značaj i uloga klastera u identifikaciji izvora konkurentnosti agrarnog sektora Srbije*, časopis: Industrija 1-2, Beograd.

Najznačajniji agroturistički klasteri

Hrvatska privredna komora¹² je prepoznala važnost klasterizacije i uz strukovna udruženja, osnovala niz zajednica proizvođača povezanih s određenom delatnošću, radi postupne klasterizacije. Kada su u pitanju najznačajniji klasteri u oblasti poljoprivrede, turizma i povezanih delatnosti, odnosno, ruralnog razvoja, osnovani su sledeći klasteri:

- 1) *Agroturistički klaster Lepoglava*: agro-turistički klaster „Lepoglava“ je osnovan radi razvoja ruralnog turizma i poljoprivrede ujedinjavanjem turističke i poljoprivredne ponude subjekata na širem gradskom području. Svojim članovima pruža pomoć pri predstavljanju na tržištu i podstiče međusobnu saradnju, kao i saradnju s ostalim subjektima na području Lepoglave, Hrvatske ali i Evrope s kojima ih veže zajednički interes. ATK „Lepoglava“ nastoji zajedničkim nastupom svojih članova na tržištu ojačati njihov položaj i ostvariti zajednički uspeh. Od 2014. godine bavi se i uzgojem buča te izradom kvalitetnog crnog bučinog ulja.
- 2) EUVITA - klaster za razvoj i program zdrave prehrane i prirodne medicine, Varaždin: ovaj klaster ima specifičnu organizaciju stvaranja nove vrednosti, od edukacije i istraživanja tržišta do marketinga, organizacije i internacionalne kooperacije, kao i zajedničkog razvoja novih proizvoda/usluga i projekata. Zbog širine i raznovrsnosti delatnosti i programskih ciljeva za pojedine programske celine, određeni su vodeći članovi EUVITE koji svojim resursima mogu biti optimalni nosioci zajedničkih programa odnosno projekata. Vodeći članovi EUVITE organizuju kooperaciju na osnovu odgovarajućih sporazuma-ugovora s ostalim članovima i drugim partnerima. Područje moguće saradnje su projekti ruralnog razvoja, obrazovanje za preduzetništvo formalno i neformalno, ukupan lanac vrednosti proizvodnje i prerada hrane, edukacija u lancu ekološke proizvodnje, nadzor i certificiranje, marketing i istraživanje, kao i zajednički razvoj novih proizvoda posebnih nutricionističkih svojstava, dopune prehrani i prirodna kozmetika proizvodana bazi meda, izvoz i nova tržišta, ekoproizvodnja i prerada kroz međunarodnu kooperaciju, kao i razvoj partnerstva takođe i u ruralnom turizmu, proizvodnji zelene energije, partnerstvo u EU projektima-istraživanje i priprema, međunarodna kooperacija.
- 3) *GROZD PLAVAC MALI d.o.o.*: Grozd Plavac mali iz Zagreba je osnovan 2007. godine s ciljem povezivanja vinogradara, proizvođača vina s proizvođačima komplementarnih delatnosti. Ima 23 člana (tri s ostrva Hvara, šest s poluostrva Pelješca, po jedan iz Omiša, Gruda i Čilipa, dva proizvođača buradi (drvo/inoks), po jedan proizvođač etiketa, vinogradarskih stubova, zaštitnih kapica, vinogradarske opreme, dva marketinška preduzeća, dva fakulteta i jedna zadruga). Zajednički je cilj da se povećaju površine pod zasadima *plavca malog*, autohtone sorte vinove loze, na marketinškim aktivnostima i unapređenju njegove promocije, kao i stručno usavršavanje proizvodnje i unapređenje tehnologije.
- 4) *Klaster poljomehanizacije*; Klaster poljoprivredne mehanizacije i njegovi članovi, međusobnim umrežavanjem na osnovu ekonomske logike svih proizvodnih resursa, odnosno racionalizacijom, specijalizacijom i inovacijama u proizvodnji, ostvaruju strateške ciljeve klastera i osiguravaju povećanje tržišne konkurentnosti. Uspeh prodaje je rezultat izbora kvalitetnih i stručnih poslovnih partnera, predanog rada zaposlenih, jasne poslovne vizije, sposobnost i mogućnost ponude

¹² www: Hrvatska gospodarska komora.

kvalitetnih i konkurentnih proizvoda i na taj način zadovoljenja potreba i očekivanja kupaca. Klaster je osnovan 2007. godine.

- 5) *Klaster Slavonka*: čiji je cilj uspostavljanje zajedničkog nadzora nad kvalitetom, počev od stručno edukovanih osoba, standardizovanje proizvoda i zajedničkog nastupa na tržištu koncentrisanjem proizvoda pojedinih članova. Posebni je cilj edukovanje proizvođača za pravilno vođenje tehnoloških procesa u saradnji s ustanovama ovlašćenim za obrazovanje odraslih. U postizanju ciljeva, prioritet im je suradnja sa naučnim i visokoškolskim ustanovama radi prijavljivanja za istraživačke projekte u područjima koje zahteva dalji razvoj proizvoda i postizanja izvrsnosti kvaliteta. Računaju sa mogućom saradnjom sa srodnim klasterima, razvojnim agencijama, komorskim udruženjima i centrima izvrsnosti, pogotovo s preduzetničkim centrima, tehnološkim parkovima i drugim ustanovama koje daju podršku razvoju malog poduzetništva.
- 6) *Regionalni klaster pčelarstva ROJ, Osijek*: Osnovna je delatnost unapređenje pčelarstva udruživanjem pojedinih subjekata i njihovo povezivanje s društvenim, naučnim i obrazovnim institucijama. Zainteresirani su za saradnju u pronalaženju inovativnih rešenja u primarnoj pčelarskoj proizvodnji, za razmenu iskustava, za preradu i plasman proizvoda, za zajedničke nastupe na sajmovima u zemlji i inostranstvu sa srodnim organizacijama, kao i za zajedničke aktivnosti na području zaštite pčela i prirodnog okruženja.
- 7) *Turistički klaster Slavonska košarica, Slavonski brod*: Klaster okuplja 90 proizvođača hrane, pića, ručnih radova i pružalaca turističkih usluga na području regije Slavonije. Osnovan je 2011. godine. Osnovni cilj umrežavanja je unapređenje turističke delatnosti u istočnoj Hrvatskoj. Aktivnosti klastera se odnose na održavanje edukacionih radionica za članove; promociju i distribuciju proizvoda putem interaktivnog web portala; nastupe na sajmovima i održavanje posebnih prezentacija na pojedinim turističkim tržištima u zemlji i inostranstvu; organizovanje *benchmark*-ing putovanja. Strateški je partner klastera Ekonomski fakultet u Osijeku (EFOS), a rad klastera podržavaju resorna ministarstva i Hrvatska turistička organizacija.

Treba napomenuti da kada su u pitanju klasteri, pre svega na regionalnom¹³ a onda i lokalnom nivou, treba posebno voditi računa o socijalnim i kulturnim faktorima karakterističnim za neku regiju ili područje. Oni mogu dati posebno obeležje klasteru i proizvodnji, odnosno, uslugama koje se u okviru klastera pružaju. S druge strane, oni se ne smeju preceniti jer se sa vremenom oni mijenjaju. Istovremeno, treba ocenjivati i spremnost na lokalnom nivou da se klasteri uopšte osnivaju¹⁴.

Značaj malih porodičnih gazdinstava u Obrovcu

Poljoprivredna i turistička aktivnost u opštini Obrovac, uglavnom počiva na malim porodičnim gazdinstvima koji, u pravilu, na tržištu nastupaju samostalno. Oni uglavnom imaju neznatnu konkurentsku poziciju. Poznato je da ako ovi subjekti žele zadržati postojeći obim poslovanja, i istovremeno, izbeći gubitak dela tržišta zbog pojave konkurencije u užem i širem okruženju, oni moraju osigurati najviši mogući nivo kvaliteta proizvoda ili usluga koje nude na tržištu. Kada su u pitanju obrovački kozari, oni

¹³ www: Županijska komora Zadar.

¹⁴ Jesmo li spremni za klastere konkurentnosti? <http://www.poslovni.hr/hrvatska/jesmo-li-spremni-za-klastere-konkurentnosti-248187>. http://www.mingo.hr/public/Poduzetnistvo/Strategija_razvoja_klastera_RH12117.pdf.

zaista imaju kvalitetan proizvod, domaću rasu koza, tzv. hrvatsku šarenu kozu. Ali u svojoj aktivnosti, oni uglavnom tržištu isporučuju žive koze, ređe zaklane. Po pravilu izostaju proizvodi više faze prerade koji bi zadovoljavali domaće i turističke potrebe¹⁵.

Metoda poboljšanja tih proizvoda može se ogledati na tehničkom ili estetskom smislu, a svaka faza njegove izrade i plasmana takođe se može unaprediti. U tom smislu, ulaganje u diversifikaciju i poboljšanje proizvoda omogućuje ne samo da se zadrži postojeći obim proizvodnje, već da se proizvodnja i kvantitativno uveća. Tako bi se eliminisale nepovoljne posledice dugogodišnje stagnacije. Poboljšanje poslovanja može biti izazov, obzirom da napredovanje u proizvodnji i kvalitetu osigurava bolji položaj na tržištu. To ujedno znači i bolji poslovni rezultat i veće blagostanje porodičnih gazdinstava. Korak dalje predstavlja viši nivo poslovanja koji će ovim subjektima omogućiti veću konkurentnost, saradnju i specijalizaciju onoga što rade najbolje, a to je uzgoj koza. Taj korak bi mogao biti ulazak u klaster.

Cilj klastera tako nebi bio samo formalnog već suštinskog značaja. Posmatrano dugoročno, trebalo bi da županija i lokalne zajednice u liku lokalnih samouprava u kojima ima 232 uzgajivača koza sa 12158 koza¹⁶, koristeći mogućnosti koji se na nivou Hrvatske, županije, pa čak i EU, podstaknu materijalno i stručno njihovu proizvodnju s većim dodatim vrednostima (žive i zaklane koze, konfekcionirano meso, loj, kozje mleko, sir, surutka, kostret, koža, i sl.), jer će upravo udruživanje u klaster stvoriti preduslove za saradnju sa čitavom paletom povezanih delatnosti kroz poddobavljačke odnose. Iako izgleda kao futuristika, vremenom bi se mogao obezbediti prodor i na ciljane inostrana tržišta, kakva je bila situacija u prošlosti.

Iz svega navedenog je moguće zaključiti da bi klaster mogao da utiče na poboljšanje konkurentnosti, i to na tri načina: 1) povećanjem konkurentnosti porodičnih gazdinstava uzgajivača koza koji bi se nalazili unutar klastera; 2) uvođenjem inovacija koje bi podržale perspektivni rast produktivnosti; i 3) stvaranjem mogućnosti za nove poslove u procesu diversifikacije proizvoda od koza koji bi šire produbljivali sam klaster.

Same inovacije bi uključivale nekoliko aspekata: uvođenje novih proizvoda i usluga ili poboljšanje već postojećih, tzv. inovacije procesa koje uključuju uvođenje potpuno novih ili unapređenih načina proizvodnje i distribucije; dalje, marketinške inovacije koje podrazumijevaju implementaciju novih marketinških metoda saobražene novoj orijentaciji kroz novi proizvod, njegov dizajn ili pakovanje, zatim, nove metode određivanja cena ili promocije; konačno, organizacione inovacije koje podrazumevaju stvaranje novih praksi poslovanja ili unapređenje postojećih, stvaranje nove organizacije radnih mesta, kontakata i odnosa sa spoljašnjim okruženjem¹⁷.

U cilju zadovoljavanja razvojnih potreba, neophodno je podsticati svaki oblik udruživanja proizvođača, posebno u klastere, kao i konkurentno ekološko kozarstvo, obzirom da ne postoji saradnja i međusobna koordinacija između uzgajivača. To bi im otvorilo perspektivu ne samo opstanka već efikasnog poslovanja a u lokalnoj zajednici i županiji upotpunilo ekonomske - privredne efekte.

¹⁵ Veselinović, J., Njegovan, N. (2019) *Razvoj klastera kao modela za razvoj turističko-ugostiteljskog sektora u Obrovcu*, Centar za istoriju, demokratiju i pomirenje, Novi Sad; Udruga za povijest, saradnju i pomirenje, Golubić (Obrovački), Novi Sad, Golubić.

¹⁶ Podaci Hrvatske poljoprivredne agencije za 2011. godinu.

¹⁷ Grgić, M., Bilas, V., Franc, S. (2010): *Poduzetništvo u međunarodnoj ekonomiji*, Zagreb, str. 113.

Summary: The process of industrialization, as expected from the very beginning, failed to destroy small-scale production and its producers, the family farms. It did not disappear, but only changed the forms and the way of its existence and manifestation. Hence, small family farms must still be counted on as a certain significant productive force. Their amalgamation, consolidation and diversification of production is a new challenge. Therefore, this paper considers the possibility of creating and developing clusters of small agricultural producers, more specifically producers of domestic indigenous goat breeds. Theoretical and practical aspects of this activity are analyzed with the desire to point out all the advantages and disadvantages of this type of association, which is essentially demanding and very complex. The basic principles in cluster setup, their types and forms, the most important factors and phases in their formation, development and characteristics of clusters in Croatia, as well as an overview of existing clusters in the field of agriculture and tourism are analyzed. Finally, the potential and importance of small family farms in Obrovac as the basis of the future cluster are analyzed.

Key words: clusters development, competitiveness, family farms, innovation, efficiency, agriculture, goat farming.