



Pre pet godina, pri Fakultetu tehničkih nauka u Novom Sadu, osnovan je Centar za konkurentnost razvoja klastera sa ciljem da pomogne današnjim preduzećima u razvoju konkurentnosti. Odluka da Centar bude baš na Fakultetu tehničkih nauka, donesena je zato što ova vodeća visokoškolska ustanova kroz svojih trinaest departmana i 870 zaposlenih,

pokriva skoro sve tehničke discipline i pored toga obuhvata niz drugih, pratećih, značajnih disciplina, počev od ekonomskih, menadžerskih disciplina i drugih. Ovaj mali jubilej, ali i nedavno održavanje prve konferencije klastera Vojvodine, bili su povod za razgovor sa dr Slobodanom Moračom, docentom na Univerzitetu u Novom Sadu (FTN), direktorom Centra za konkurentnost i razvoj klastera.

oOtkud ideja za formiranje Centra i kako je do toga došlo?

-Ideja je došla značajno ranije. Mi smo dugo vremena što na fakultetu, što u okviru našeg Departmana za industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment pokušavali da uspostavimo neku našu metodologiju baziranu na dobrim praksama iz inostranstva. U startu smo shvatili da ne možemo spoznati sve karakteristike poslovanja, načine delovanja ili mogućnosti primene različitih procesa, pa smo u tom smislu saradivali sa kompetentnim stručnjacima iz Engleske, Nemačke, Austrije, Italije, Japana... od kojih smo učili. Zajedno sa kompetentnim ljudima iz različitih institucija, privrede, uprave iz Srbije, ali i iz inostranstva, možemo da napravimo dobar model, razvojni model. Naša privreda je, sticajem okolnosti, došla u takvo stanje u kakvom jeste. Tranzicija je dovela do narušavanje nekih sistema kojih je bilo ranije, kao što je bio uspostavljen sistem finansiranja potencijalnih stručnjaka, obaveza da ih posle te firme zaposle, brinu o njima, pa onda neke trajne saradnje i razvojni projekti između univerziteta i privrede... Tranzicija je sve to urušila i takve veze su nestale. Fakulteti i privreda su počeli da se razvijaju odvojeno. Bilo je pojedinačnih saradnji, kada je pojedinac pokušavao nešto da odradi ili pomogne nekom preduzeću ili kada je pojedinac iz preduzeća pokušavao da kroz saradnju sa ljudima sa univerziteta nešto radi. Shvatili smo da je taj prostor ostao nepokriven i da postoji potreba da aktivnije delujemo u privredi, pa smo zbog toga kreirali jedan takav Centar. On je orijentisan tako da određen broj ljudi budu odgovorni za poslove koje rade, a da se onda, prema potrebama pojedinačnih projekata, pravi projektni tim u skladu sa konkretnim zahtevima, uvek pokušavajući da se nađu kompetentni stručnjaci za datu oblast i da ih bude što više, jer nijedan problem nije jednostavan i nije povezan samo sa jednom oblašću. Oni koji se razumeju u ekonomiju ili privredne resurse ne razume se u organizacione probleme ili procesne probleme, materijale itd, već se samo kroz timsku saradnju različitih profila stručnjaka može rešiti neki problem, koji je uvek posledica nečega. Prilikom prvog snimka i analize ne možete da utvrdite

da li je razlog lošeg poslovanja to što imate loše tehničko tehnološke parametre, problem sa ulaznim materijalima, sa ljudima i organizacijom ili nedostatkom kvaliteta. Samim tim vam trebaju različiti ljudi da bi digajagnostikovali problem. Tako samo i počeli priču o samom Centru.

oSa kojim ste se sve problemima sve suočavali u radu i šta su najveći problemi naših preduzeća?

-U 90% slučajeva mala i srednja preduzeća imaju problem da zatvore svoj ciklus proizvodnje. Oni se nalaze u lancu, lancu vrednosti, to znači da se nalaze u lancu stvaranja novih vrednosti i da svi oni učestvuju u tom stvaranju. I imaju probleme sa dobavljačima, firmama koje daju logističku podršku, prevozom ili nekom vrstom održavanja, sa ljudima u preduzeću, a posle i sa prodajom, isporukom, saradnjom sa drugima. Jasno je, takođe, da preduzeća moraju da saraduju sa svima njima. Problem je, kako napraviti model saradnje koji će omogućiti dalji razvoj. Ako imate pojedinačna preduzeća koja samostalno funkcionišu, pokušavaju da bez sagledavanja šire priče nekako opstanu na tržištu, to je jako teško, posebno za mala i srednja preduzeća. Ona moraju da se povežu sa ostalim, da se povežu sa velikim preduzećima, ili da se povežu između sebe. Pošto imamo mali broj velikih preduzeća, jedina solucija, kada govorimo o razvoju, je da se preduzeća povezuju sa sličnim preduzećima ili sa preduzećima koja su unutar tog lanca vrednosti. I onda smo počeli sa pričom o integracionim procesima i posle toga integracijom različitih poslovnih subjekata. Ideja je bila prvo da povežemo privredne subjekte koji dovode do stvaranja, kreiranja proizvoda, a onda u sledećoj etapi, da stvorimo uslove da se ti proizvodi distribuiraju i prodaju kod nas ili u inostranstvu, te da se naprave takve veze koje će omogućiti lakšu distribuciju i prodaju tih proizvoda. Na taj način smo povezali lanac vrednosti kroz kompleksnu organizacionu strukturu koju danas nazivamo - klaster.

oKlaster je kod nas prilično nov pojam i isto toliko nepoznat. Šta je u stvari klaster?

-Obično imamo problem sa definicijom šta jeste, a šta nije klaster. Možda najbolji prevod klastera je neka poslovna mreža. Poslovna mreža podrazumeva blisku saradnju svih činilaca unutar te mreže. Na kom prostoru ona deluje zavisi od vrste proizvodnje, koliko je isplativo da bude unutar te mreže. Nekome je isplativo da bude na 300 kilometara, a nekom nije na 100 kilometara. Klaster je zasnovan na tome da svako preduzeće mora da vidi neku korist od toga. Ako ne vidi korist onda nema ni razloga da budu u jednoj takvoj organizaciji. Pored zatvorenog ciklusa proizvodnje, što je vrlo važan razlog za povezivanje preduzeća i jedan od osnovnih, videli smo da postoje problemi u svim pravcima, kako da se snize troškovi proizvodnje, da preduzeća iz jedne oblasti zajednički nabavljaju nešto pa da dobijaju niže cene, jeftiniji prevoz ili veći rabat, do toga da oni zajednički mogu da angažuju nekog značajnog stručnjaka kojeg pojedinačno ne mogu da plate ili angažuju privremeno ili na duže staze. U većini slučajeva firmama trebaju dobri pravници, zato što se zakoni često menjaju, dobre računovođe, ekonomisti i samim tim oni bi mogli da postignu, u malim preduzećima, određene uštede, i da ih spreče da naprave neke greške koje će takođe izazvati probleme. Ta mala i srednja preduzeća teško da mogu sama da se isfinansiraju, ili mogu privremeno, pa onda da shvate da ne mogu da plaćaju takve ljude. Takođe, postoji problem i kada je reč o transportu, saradnji, kao i o razvoju. Jako je teško razviti bilo šta i jako je skup svaki proces razvoja. Mala preduzeća nemaju akumulaciju potrebnu za takvu vrstu finansiranja. Onda ona mogu da razvijaju samo ono za šta su se usko specijalizovali, ali to nije lako promeniti. Imaju mašine, ljude, a unutar tog većeg sistema svako kada bi napravio po jedan mali korak malu promenu, lako može doći do neke modifikacije i inovacije u proizvodnji. Ako bi dopustili da ceo proizvod modifikuje samo jedno preduzeće to bi bilo i skupo i teško u ovakvim uslovima. Upravo je taj razvojni element vrlo značajan.

oOčigledno je da je najveći problem srpskih preduzeća nastup na tržištu. Kako to rešiti?

-Kada govorimo o dobavljačima, kooperantima i onima koji kupuje proizvode ili usluge, jasno je da ako ste mali i imate mali broj zaposlenih, mali obim proizvodnje, niko vas ne posmatra kao ozbilnog tržišnog igrača, pa morate da radite pod težim uslovima nego što bi radilo veće preduzeće. Povezivanjem pedeset ili sto preduzeća došli bi u situaciju da imate moć i mnogo veće mogućnosti. Samim tim imate mogućnosti da snižavate vaše troškove. Kada sve to sagledamo vidimo da postoji jedan veliki benefit i potreba udruživanja. Većina preduzeća na početku nije prepoznalo ove mogućnosti. Promena starog načina poslovanja i razmišljanja je dugotrajan proces, koji zahteva menjanje organizacionih, upravljačkih i proizvodnih struktura. Ono što je najznačajje je da se ljudi moraju menjati i edukovati kako da posluju u novim uslovima, koji su drugačiji nego što su ikada bili. Pozicija našeg Centra je upravo bila da pomognemo tu transformaciju, da preduzeća iz pasivnog režima gde su se bavili određenom proizvodnjom i pokušavali da to plasiraju, pređu u aktivan režim klastera, da se obuče i da uz pomoć klastera sagledaju šta su to zahtevi realnog okruženja, pa da u odnosu na te zahteve prilagođavaju svoju proizvodnju. Naravno da je na taj način lakše prodavati robu ili doći do krajnjeg proizvoda.

oKako je u praksi izgledao početak vaše saradnje sa preduzećima?

-Kada smo sagledali problematiku koja je bila kompleksna i prostor za naše delovanje, pokušali smo da promovišemo tu priču vezanu za klaster. Na sreću, nekako u isto vreme, 2005. godine, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja je imalo razvojne projekte i budžet za finansiranje razvoja klastera. Međutim, osim što su imali bazični program i sredstva, koja nisu bila značajna, ali su bila dobra, nije bilo promotivne kampanje, niti edukacije u tom pogledu. Zato smo prvo krenuli sa edukacijama na nivou našeg fakulteta, gde smo započeli edukaciju studenata i možemo da se pohvalimo da smo određeni broj generacija već edukovali po tom pitanju. Paralelno sa tim je išla edukacija zaposlenih u privrednim komorama i preduzećima, da bi motivisali udruživanje i osnivanje pojedinačnih klastera, ili onih koji su počinjali klasterske inicijative, kakav je npr. klaster Memos iz Indije. Držali smo obuku za menadžere, podržavali i zajednički kreirali njihove razvojne ideje.

Prva stvar u svakom poslu je obuka. Bez obuke se jednostavno ne može ići napred. Paralelno sa obukom obavlja se traženje i apliciranje kod postojećih razvojnih fondova. Da bi se nešto napravilo, pored dobre želje i energije, svi moraju da ulože određena sredstva. Mi smo pomogli velikom broju klastera da apliciraju za sredstva koja je država davala, ne samo oko pisanja projekata, nego i razvoja njihovih planova, programa i samoj realizaciji tog programa, jer koliko god je važno da pomognete da neko dođe do informacije, napiše projekat, dobije određena sredstva, toliko je važno da se na uspešan način on i realizuje. Pokušali smo da firme povežemo kroz konkretne razvojne projekte, da damo stručnu pomoć kroz pisanje razvoja nekih novih tehničkih rešenja, pravljenja biznis planova, a određenom broju preduzeća smo pomogli da apliciraju na određene prvorazredne programe u Pokrajini i Republici. Npr. jedan od odobrenih projekata je „Razvoj sistema paleta i briketa“, gde smo zatvorili razvojni ciklus i omogućili da se koristi piljevina koja se bacala ili je sagorevala u nepodesnim uslovima. Naša podrška je bila i u tome da pomognemo u povećanju kvaliteta rada i usklađenost, kao što je sistem upravljanja kvalitetom. Na taj način smo povećali kvalitet procesa rada kod njih, ali nije bilo dovoljno da se samo podigne nivoa procesa rada jednog preduzeća (povećanje standarda, efektivnosti rada, kontrole itd), već i da više povezanih preduzeća dobiju slična znanja, što vodi ka tome, da će novi proizvod biti bolji, kvalitetniji i urađen na vreme, a onaj koji kupuje razumeće šta je tu sve odrađeno i ugrađeno. Pokušajući da proniknemo u suštinsku problematiku preduzeća, uradili smo obimno istraživanje na velikom broju preduzeća (oko 300).

Došli smo do saznanja da preduzeća imaju problem sa nedostatkom kvalitetnih inženjera, sa radnicima sa iskustvom, zavarivačima i drugim profilima koji mogu da odrade posao za domaću ili stranu firmu. Uočeni su i veliki problemi u menadžmentu. Ljudi koji su pokretali preduzeća, jednostavno se nisu razvijali u skladu sa vremenom, već su ostali na nivou kada su završavali školu. Pritom, mnogi su koristili staru literaturu, nisu primenjivali nova inovativna saznanja. Primetno je i neznanje engleskog jezika, nedovoljno korišćenje interneta, čitanja knjiga, ili odlazaka na neke dopunske edukacije. Kada pitate npr. nekog poslovođu, koji direktno utiče na stvaranje nove vrednosti i kvalitet, kada je u poslednjih 30 godina bio na bilo kakvoj edukaciji, u većini slučajeva smo dobili odgovor jedanput ili nikada. Samim tim imamo situaciju da radnici nisu bili upoznati sa onim što se od njih traži, šta je to što je novo, koji su novi materijali, prilazi, načini, radom sa novom opremom... Istraživanje je pokazalo da su i organizacione strukture nedovoljno razvijene. Kada se radi o malim preduzećima, to je konkretno značilo, da su se ona oslanjala uvek na jednog čoveka, vlasnika, lidera i sve je dobro funkcionisalo zato što se za sve pitao i o svemu odlučivao jedan čovek. Ako taj čovek ode na godišnji odmor, sistem je pao, da ne navodim drastičnije primere

Kako su preduzeća reagovala na inicijativu o povezivanjima u klstere?

-Generalno, naš problem je naš mentalitet. Kada govorite o nekoj saradnji ljudi kažu: Da, mi ćemo da saradujemo. Međutim, kada se dođe do nivoa da oni moraju da razmenjuju informacije, onda se pojavljuje strah i pitanja poput: Šta ako on sazna nešto što ja znam? I onda je dug period kada može da se razvije poverenje. Ne možete ni saradivati sa nekim ako nema međusobnog poverenja. Mnogi su uljuljkani svojim načinom rada na koji su naučili, kao npr. proizvođači vina, koji kažu: Meni je deda ostavio recept i to je moja tajna. Možda je on ostavio recept, ali za koje grožđe i koje uslove. Danas je veliko pitanje koliko taj recept vredi ili ne vredi. Sigurno je da on mora svoje iskustvo da razmeni sa nekim drugim proizvođačem vina. Duže vreme pokušavali smo da napravimo jedan vinski klaster, npr klaster Vitis, ali je jako teško povezati ljude koji misle da samo oni najbolje znaju da prave vino. Slična situacija se javljala i u drugim klasterima. Najbolje primere saradnje imali smo u oblastima koje su i najviše razvijene, sa velikim brojem zaposlenih i sa visokom stručnom spremom. Oni su sami svesni potrebe saradnje sa drugima. Takav primer klastera koji je razvijen po „školskom“ modelu je IKT (ICT) klaster Vojvodine, koji je pokrenut na inicijativu samih preduzeća. Vlasnici ovih preduzeća koji su završili fakultete, magistrature, a dobar deo njih i doktorate, su se sami upoznali sa mogućnostima povezivanja, tražili i našli sistem koji će im omogućava da još bolje funkcionišu.

Danas u Vojvodini ima dvadeset klastera. Kakva je situacija u Republici?

-U Srbiji ima 30-tak klastera, ali to nije konačna cifra, jer ne postoji baza podataka i jedno mesto na kome novonastali klasteri imaju obavezu prijavljivanja. Za pojedine klstere doznajemo tek u slučaju njihovog apliciranja za neki projekat ili kada se to objavi u medijima. Naš Centar ima dobru saradnju sa nadležnim ministarstvom, koje ima samo reči pohvale za rezultate postignute u ovoj oblasti. Ova razvojna priča ne bi mogla ni da stasa bez značajne podrške Sekretarijata za privredu, i zahvaljujući njima ustanovljen je i ovaj Centar. Nakon formiranja tima za edukaciju klastera, imamo ideju da mi napravimo i korak dalje i da određeni broj klastera podignemo na nivo, kako bi podstakli još masovnije uspostavljanje klastera i njihov dalji razvoj. Taj razvoj je moguće podržati jedino ako pomažemo sve postojeće klstere, koji imaju slične probleme. Svedeni su na nedostatak realnih fondova podrške i neprilagođenost okruženja da podrži celu tu priču, jer malo ljudi stvarno razume zašto i kako funkcionišu klasteri.

Pošto se priča oko klastera dobro razvija, kako je moguće intenzivirati udruživanje?

-Jedini način da dođe do povećanja fondova za finansiranje razvoja klastera je saradnja sa

svim institucijama, a među njima saradnja sa medijima, da se promovišu značaj, mogućnosti i benefiti klsterskog povezivanja. Naša privreda je u jako lošem stanju. Mi govorimo o nekom razvoju, ali samostalno preduzeće ne možete razviti, jer šta vredi razvoj vašeg preduzeća kada svi ostali nisu razvijeni. Ako hoćete nešto ozbiljno da pomerite na nivou regiona, na nivou cele zemlje, morate da delujete na više mesta, sistemski, da pomerite neke elemente, pa ćete imati i određeni efekat. Sigurno je da nam je neophodno da uspostavimo i razvijemo povezivanje između preduzeća i da razvijemo klaster. Ljudi na fakultetima, ali i oni zaposleni u drugim javnim institucijama, organima uprave, moraju da daju podršku na svim nivoima, lokalnom, regionalnom i nacionalnom. Onda će sigurno lakše doći do stvaranja nekog pozitivnog okruženja kada govorimo o klasterima i onda će se stvoriti uslovi da se neka sredstva usmere prema klasterima ili kroz klaster.

Sve više se ostvaruje mešuregionalna saradnja, sve je više evropskih razvojnih programa, koji će verovatno biti još dostupniji u budućnosti. Kakva je vaša preporuka klasterima?

-Prema podacima o situaciji u sadašnjim republičkim i pokrajinskim fondovima, koji su nama dostupni, preduzeća vrlo teško mogu ili ne mogu da dobiu neka sredstva direktno. A mogu, eventualno, preko nekih evropskih projekata, putem organizacija kao što su klasteri, koji su njihove organizacije, organizacije preduzeća. Klaster je vlasništvo preduzeća i samim tim ako preduzeća ne mogu da dobiju sredstva putem samostalnog apliciranja, imaju mehanizam, mogućnost i šansu da ista dobiju putem klastera. Dobar primer za to je projekat koji se zove Metalni klaster Vojvodine, gde smo zajednički usmerili energiju da povežemo metalni sektor, kroz projekte koji su omogućili da određena sredstva dođu do tih firmi. Nije samo u pitanju novac, već i obuka na zahtev određenog preduzeća, nabavka opreme, mašina, već i uspostavljanje određenih ERP sistema neophodnih za informacije i komunikaciju. U dvadesetak preduzeća biće implementiran standard koji im je potreban. To su primeri preduzeća u koja smo uz pomoć klastera uspeali da privučemo sredstva i unapredimo njihovo poslovanje.

EU, Rusija i druge zemlje i tržišta, imaju različite propise i standarde. Koliko se putem klastera može uspostaviti efikasnije informisanje preduzeća?

-Značajna uloga Centra, klastera ili drugih organizacija za podršku jeste upravo u tome. Preduzeća ne mogu sama da spoznaju šta su nove tehnologije, niti imaju dovoljno kapaciteta. Zato je važno da postoje ovakve organizacije koje će zainteresovanim preduzećima reći šta je to što je novo, koje su nove direktive, novi zakoni, nove tehnologije koje se primenjuju, šta je to što svet ili Evropa traži u odnosu na pojedinačne oblasti poslovanja, šta je to što može da se promeni, sa kojim sredstvima, na koji način, na koje pravce možete da aplicirate, kako da napravite promenu inovativnog karaktera, kako da uspostavite i povežete se i na koji način, kada, recimo, govorimo o poljoprivredi, imate jedno mesto odakle ćete dobiti informaciju, kada treba da tretirate neku kulturu, sa kojim zaštitnim sredstvima, u kakvim uslovima, sa kojom koncentracijom, da ćete dobijati najbolje podatke o tome šta treba da se radi, šta da se ne radi... tako da poljoprivrednik više ne mora da gleda nebo i da kaže: Ja mislim da bi trebalo tako, već će iz jedinstvenog centra, u kojem su ljudi zaposleni ili privremeno angažovani prema potrebi, stručnjaci sa fakulteta ili drugih institucija, putem određenih komunikacionih sistema svima poslati isti poruku. U ovom momentu mi nemamo adekvatnu bazu podataka sa svim neophodnim informacijama o nekoj grupaciji. Preko Agencije za privredne registre možemo da prikupimo samo okvirne informacije o nečijoj delatosti, ali čime se preduzeća stvarno bave, za to nemamo pravi izvore. Na tim poslovima u budućnosti treba mnogo više da se uradi.

Na FTN je nedavno održana prva Konferencija klastera Vojvodine. Kakva je Vaša ocena o ovom skupu?

-Moram da kažem da sam vrlo zadovoljan što je ovom prilikom svoj rad i aktivnosti predstavilo dvanaest klastera i što je održana promocija dva projekta koja su direktno usmerena ka privredi i klasterima. To su evropski projekti koji će doneti određena sredstva našoj privredi. I ovom prilikom se zahvaljujem pokrajinskom Sekretarijatu za privredu i Sekretarijatu za rad i zapošljavanje, i sekretarima koji su našli vremena da i na ovaj način podrže našu klastersku priču. Uspeli smo, takođe, da na jedno mesto dovedemo dva sekretara. Želimo da u narednom periodu povežemo i dovedemo na takva mesta više ljudi iz različitih sekretarijata. Ništa manje nije bio značajan ni veliki broj prisutnih novinara, što je još jedan od uspeha konferencije. I ovoga puta se videlo da i mediji prepoznaju potencijale klastera i njihova uloga u toj priči sigurno će biti značajna. Mi ćemo uskoro proslediti zvaničan stav klastera Vojvodine Vladi Vojvodine i nadležnim ministarstvima Republike Srbije, u kome će klasteri pokazati na koji način žele da sarađuju, da dalje prave partnerske odnose, da razumeju sve probleme u kojima se nalazi naša zemlja, i da daju pravce za koje smatraju da će biti za dobrobit srpskih preduzeća i celokupne privrede – zaključio je na kraju razgovora gospodin Slobodan Morača.

{jcomments off}