

**UNIVERZITET SINGIDUNUM**  
**DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE I MEĐUNARODNU**  
**SARADNJU**

## **MASTER RAD**

**Studijski program: MARKETING I TRGOVINA**

**KLASTERI I NJIHOVA ODRŽIVOST**  
**na primeru turističkog klastera Vojvodine**

**Mentor:**  
**prof. dr Stevan Vasiljev**

**Student: Ljubica Mesaroš**  
**Broj indeksa: 415478**

**Subotica, juni 201**



## SADRŽAJ

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. UVOD.....                                                                       | 5  |
| 1.1. PROBLEMI.....                                                                 | 7  |
| 1.2. CILJ.....                                                                     | 8  |
| 1.3. METODOLOGIJA.....                                                             | 8  |
| 2. UTVRĐIVANJE POTREBE ORGANIZOVANJA KLASTERA.....                                 | 9  |
| 2.1. ŠTA SU KLASITERI ?.....                                                       | 10 |
| 2.1.1. Ciljevi udruživanja.....                                                    | 11 |
| 2.1.2. Faktori koji utiču na razvoj klastera.....                                  | 13 |
| 2.2. KO SVE TREBA DA BUDE UKLJUČEN? .....                                          | 14 |
| 2.3. KAKO KLASITERI FUNKCIONIŠU ? .....                                            | 16 |
| 2.4. PREDNOSTI UČLANJIVANJA U KLASITER .....                                       | 18 |
| 3. ANALIZA REGIONALNE KONKURENTNOSTI .....                                         | 20 |
| 3.1. STANOVNIŠTVO - struktura .....                                                | 20 |
| 3.1.1. Starosna, polna, obrazovna i etnička struktura stanovništva .....           | 21 |
| 3.1.2. Ekonomska struktura stanovništva .....                                      | 22 |
| 3.1.3. Projekcije stanovništva u Vojvodini .....                                   | 23 |
| 3.2. EKONOMIJA VOJVODINE - struktura .....                                         | 24 |
| 3.2.1. Industrija .....                                                            | 27 |
| 3.2.2. Poljoprivreda.....                                                          | 28 |
| 3.2.3. Turizam u Vojvodini.....                                                    | 29 |
| 3.3. INFRASTRUKTURA.....                                                           | 33 |
| 3.3.1. Saobraćaj.....                                                              | 33 |
| 3.3.2. Infrastruktura za proizvodnju i prenos el. energije i gasa.....             | 34 |
| 3.3.3. Telekomunikacije.....                                                       | 35 |
| 3.3.4. Internet .....                                                              | 35 |
| 3.4. INVESTICIJE .....                                                             | 36 |
| 4. INSTITUCIONANI I PRAVNI OBLIK ZA PODRŠKU KLASITERIMA.....                       | 38 |
| 4.1. STRATEŠKI PRAVCI RAZVOJA KLASTERA U SRBIJI.....                               | 39 |
| 4.2. MERE PRIVREDNE POLITIKE NA USPOSTAVLJANJE I RAZVOJ<br>KLASITERA U SRBIJI..... | 40 |
| 4.3. REGULATORNI OKVIR RAZVOJA KLASTERA U SRBIJI.....                              | 41 |
| 4.4. INSTITUCIJE ZADUŽENE ZA RAZVOJ KLASTERA U SRBIJI.....                         | 42 |

|      |                                                                               |    |
|------|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.   | IZVORI FINANSIRANJA ZA USPOSTAVLJANJE I RAZVOJ KLASTERSKIH INICIJATIVA.....   | 44 |
| 5.1. | DOMAĆI IZVORI FINANSIRANJA .....                                              | 44 |
| 5.2. | EU IZVORI FINANSIRANJA .....                                                  | 47 |
| 6.   | OPŠTI MODEL USPOSTAVLJANJA KLASTERA .....                                     | 52 |
| 6.1. | USPOSTAVLJANJE INFRASTRUKURE ZA PODRŠKU RAZVOJA KLASTERA.....                 | 54 |
| 6.2. | IDENTIFIKOVANJE MOGUĆNOSTI USPOSTAVLJANJA KLASTERA ...                        | 55 |
| 6.3. | AKTIVNOSTI NA USPOSTAVLJANJU KLASTERA .....                                   | 55 |
| 6.4. | OBUKA SPECIJALIZOVANE RADNE SNAGE .....                                       | 56 |
| 6.5. | RAZVOJ I PRIMENA SAVREMENIH TEHNOLOGIJA I PODRŠKA PREDUZETNIČKIM IDEJAMA..... | 58 |
| 6.6. | STRATEŠKO PLANIRANJE.....                                                     | 58 |
| 6.7. | ORGANIZACIJA KLASTERA I INTEGRACIJA PROCESA .....                             | 59 |
| 6.8. | PROMOVISANJE KLASTERA I REGIONA .....                                         | 60 |
| 6.9. | USMERAVANJE RAZVOJA KLASTERA .....                                            | 61 |
| 7.   | STRATEŠKO PLANIRANJE MARKETING AKTIVNOSTI U TURIZMU .....                     | 62 |
| 7.1. | KLASTERI U TURIZMU .....                                                      | 63 |
| 7.2. | KONKURENTNOST.....                                                            | 65 |
| 7.3. | KONKURENTNOST VOJVODINE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE.....                       | 66 |
| 8.   | PREDLOG MODELA ORGANIZOVANJA TURISTIČKOG KLASTERA .....                       | 70 |
| 9.   | ZAKLJUČAK.....                                                                | 76 |
| 10.  | LITERATURA .....                                                              | 78 |
| 11.  | REFERENCE.....                                                                | 79 |
| 12.  | PRILOG .....                                                                  | 80 |

## **Rezime**

*Iskustvo zemalja u okruženju nam govori da je klasterizacija jedan od modela uspešnog privrednog razvoja i da se sprovodi putem geografskog ili granskog grupisanja proizvodnih i uslužnih delatnosti kao i obrazovnih, lokalnih ili državnih institucija i sl.*

*Povezivanje preduzeća u klaster, omogućuje svim učesnicima a posebno malim i srednjim preduzećima: proširenje tržišta, rast produktivnosti, prednost pri izlasku na tendere, pristup fondovima za razvoj i povoljnijim kreditima, zajedničko ulaganje u razvoj, ravnopravan – partnerski odnos u sklapanju ugovora sa domaćim i inopartnerima, snižavanje troškova za obuku, marketinško delovanje, usaglašavanje i uvođenje standarda itd.*

*Klasteri imaju za cilj objedinjavanje na horizontalnoj i vertikalnoj osnovi različitih subjekata ponude, proizvoda i usluga, kako bi se povećala dodatna vrednost njihovog zajedničkog proizvoda.*

*Svedoci smo razvoja mnogih kalasterskih inicijativa. One se uglavnom nalaze u prvim, insitucionalnim fazama razvoja, aktivnosti su im usmenerene na postavljanje odgovarajuće infrastrukture klastera. Ono što ovaj rad treba da predstavi je kako postaviti strategiju koja će omogućiti održivost klastera tj. predložiće model koji bi obezbedjivao finansijska sredstava za razvoj.*

*Ključne reči: klasteri, strategija razvoja, opšti model, institucionalni i pravni oblik za podršku klasterima, izvori finansiranja, održivost*

## **Abstract**

*The experience of countries in the region indicates that clustering is one of the models of successful economic development and that it is implemented through geographic or sectoral grouping of production and service activities as well as educational, local and state institutions and alike.*

*Inclusion of companies into a cluster enables all participants - especially small and medium enterprises: market expansion, productivity growth, advantage in participating in a tender procedure, access to development funds and favorable loans, joint investment in development, equal – partner relationship in contracting with national and foreign partners, reducing training costs, marketing activities, coordination and implementation of standards and so on.*

*Clusters are aimed at consolidation, on a horizontal and vertical base, of various subjects, products and services in order to increase the added value of their joint product.*

*We are witnessing the development of numerous cluster initiatives. They are mostly found in the first, institutional phases of development, the activities are aimed at setting up adequate cluster infrastructure. What this paper is to present is how a strategy needs to be set up in order to enable sustainability of a cluster i.e. propose a model that would provide financial resources for development.*

*Key words: clusters, development strategy, general model, institutional and legal form of cluster support, sources of funding, sustainability*

## 1. UVOD

Svuda u svetu, sve veći broj ljudi uspeva da ostvari svoje snove kroz sopstveni biznis. Razvoj preduzetništva i dalje predstavlja jedan od najznačajnijih trendova u svetu.

U poslednjih nekoliko decenija naša zemlja je imala konstantan pad proizvodnje i smanjenje izvoza što je direktno uticalo na snižavanje stope zaposlenosti, povećanje spoljnog duga i smanjene mogućnosti ulaganja u nove, razvojne projekte. Preduzećima u našoj zemlji nedostaju izvori finansiranja za razvoj, obrtni kapital, obim proizvodnje koji će omogućiti optimalno iskorišćenje kapaciteta, mogućnost fleksibilne specijalizacije, mogućnost izlaska na tržišta van naše zemlje, dobro obučeni i sposobni stručnjaci kao i poverenje i povezanost na lokalnom nivou.

Mala i srednja preduzeća u Republici Srbiji ukoliko žele da što više razviju svoje poslovanje na domaćem tržištu, ali i da krenu sa nastupom na stranim tržištima kao imperativ moraju imati poslovno udruživanje kroz organizovanje klastera. Samo na taj način, domaća MSP će biti sposobna da odgovore zahtevima tržišta kako na domaćem, tako i na stranom tržištu.

Mora se naglasti da postoje značajne klusterske aktivnosti koje su dovele do institucionalnog organizovanja. Još uvek su te aktivnosti vezane za početne faze razvoja. Nastavak treba da bude u smislu iznalaženja optimalnog modela koji će obezbediti održivost klastera.

Kada se pominje privredni i društveni razvoj, nezaobilazno polje interesovanja mora biti i veći razvoj turizma. Vrlo je malo sredina ne samo u Evropi, već i u svetu, koje mogu da se ponose mnoštvom različitosti, razvijenom privrednom i društvenom infrastrukturom, zanatskom tradicijom i raznovrsnom gastronomijom, a upravo u toj činjenici leži i potencijalna prednost razvoja turizma Vojvodine. Različitosti Vojvodine ispoljavaju se ne samo u demografskom, socio-kulturološkom, već i u geografskom smislu. Od ravnice, sa mnogo salaša, preko jezera i reka, od kojih je sigurno evropski najprepoznatljivija reka Dunav, do zelenih obronaka Fruške Gore, koju sem prirodnih lepota, krasi i veliki broj manastira, odnosno kulturno-istorijskih i verskih znamenitosti.

Ako su Vojvođani naučili od Slovaka kako da prave kulen, a od Nemaca perece, ako su im Srbi pokazali kako da pune sarme, a Mađari ih naučili tajnama paprikaša, onda nije nikakav problem živeti u Vojvodini. Sve različitosti izgledaju jako dobro zajedno, naročito ako na sve dodate sremsko vino i crnogorsku pršutu, ne može da bude loše. U tom slučaju nije važno koje ti je boje odelo ili kojim jezikom govoriš. Svi se međusobno razumeju.“ („Lako je pripadati Vojvodini’ – Gradjanski list, 09. jun, 2003.).

Folklorna baština Vojvodine predstavlja značajnu osnovu za razvoj kulturnog turizma, ali ona moraju biti „oživljena kulturnim aktivnostima“. Etnografsko bogatstvo umnogome doprinosi kvalitetu antropogenih vrednosti, jer predstavlja dostignuća narodnog stvaralaštva, koja su kod svakog naroda jedinstvena i drugačija od ostalih, što samim tim doprinosi njihovoj autentičnosti i većoj turističkoj atraktivnosti. Turistička klijentela se

pri susretu sa etnografskim vrednostima upoznaje sa pojedinim narodima ili oblastima, odnosno sa materijalnom i duhovnom kulturom lokalnog stanovništva.<sup>1</sup>

Etnografsko bogatstvo vojvođanskog prostora sastoji se iz bogatog fonda očuvanih zgrada i prostora narodnog neimarstva i ostvarenja materijalne i duhovne kulture. Upravo zato moramo iskoristiti ono najbolje što imamo i plasirati ga kako na evropsko tako i na svetsko tržište. Kultura je važan faktor razvoja turizma. Te dve komplementarne grane treba da se udruže i tako ostvare zajednički cilj.

Ono što je definitivno sigurno je, da pokrajina Vojvodina ima šta da ponudi. Vojvodina ima dobre resurse, da bi ukupna turistička ponuda pokrajine bila jedna od najboljih u regionu. Pored ravničarskog ambijenta koji opušta već pri prvom boravku na nekom salašu, ono što turistima zagolica čula je bogatstvo raznih ukusa i mirisa koji se šire iz kuhinja. Nije lako upoznati stranog posetioca Vojvodine sa tajnama domaće gastronomije. Mnoga jela jednostavno ne postoje ni u rečniku, ni u jelovniku drugih naroda, iako su napravljena od uobičajenih sastojaka koji postoje u svakoj evropskoj zemlji. Zato se pri proučavanju srpske nacionalne kuhinje, nastale u nepredvidljivom spoju istorijskih uticaja na raskršću civilizacija, treba prepustiti u iskusne ruke **ugostiteljskih majstora**.

A da bi se od dobrih resursa, napravio dobar gotov proizvod, između ostalog važno je da je proizvod i kvalitetno upakovan i adekvatno predstavljen. Upravo je to, između ostalog, zadatak marketinga. Marketing je kruna svega, ali i da bi marketing bio uspešan, tj. da bi bio maksimalno efektivan i efikasan, neophodno je da postoji dobra turistička ponuda, zasnovana na kvalitetnim turističkim proizvodima odnosno turističkim uslugama. Cilj je ne samo privući potrošača, već pokušati kontinuiranom inovacijom turističke ponude istog i zadržati. Isti ne samo da treba da se ponovo vrati, već treba da dovede i nove potrošače, a sve na osnovu pozitivnog iskustva koji je isti imao i preneo drugima. U osnovne pretpostavke za razvoj turizma spada, pored ostalog, i dobra turistička ponuda, (turistički proizvod i turistička usluga) za koju je neophodan i stručan turistički kadar.

Prostor Vojvodine prema svojim opštegeografskim predispozicijama često je bio u poziciji imigracionog središta. Mnogobrojne migracione struje sticale su se na ovom prostoru, a najveći deo njih imao je za rezultat trajno naseljavanje pojedinih etničkih skupina. One su ponele sa sobom niz osobenosti. U međusobnom kontaktu značajan deo njih je očuvan u izvornom vidu, a deo je izmešan sa nasledjem i novostvorenim kulturnim vrednostima drugih naroda. Život na ovom prostoru pod uticajem niza faktora nasledja, u okviru koga mnoga dobra poseduju kako značajnu kulturnu vrednost (postaju značajan deo evropske kulturne baštine), tako i vrlo izražene turističke atribute, koje je potrebno neprekidno strpljivo istraživati i turistički valorizovati.

---

<sup>1</sup> Ivkov A., *Folklorno nasleđe u turizmu Vojvodine*. Zadužbina Andrejević, Beograd, 2006.

## 1.1. PROBLEMI

Najveći problem za slabu spremnost za udruživanjem su neadekvatna informisanost preduzetnika i slaba edukacija vlasnika. Državni i privredni servisi moraju još intenzivnije raditi na promovisanju ovog koncepta u domaćoj privredi. Sami preduzetnici još nemaju dovoljno inicijative u procesu implementacije ovog koncepta, te i oni moraju preduzeti odgovarajuće korake kako bi ovaj koncept strategije razvoja bio dominantan.

Postoji saznanje o klasterima, i nekoliko klastera su već prošli prve - institucionalne faze, ali još nikako da se učvrsti onaj zajednički duh koji bi doveo do toga da članice direktno osele finansijske efekte udruživanja zbog kojih su se između ostalog i odlučile za zajedničko delovanje.

Problem je u tome što se još nije našao pravi model uspostavljanja koji bi bio održiv. Još se nije stvorio upravljački mehanizam koji dovodi do zajedničkog nastupa na tržištu i izgradnje prepoznatljivosti, kao i do čvršćeg partnerstva između obrazovnih institucija i klastera.

Pošto će se ovaj rad više baviti turističkim klasterom navela bi kao ključni problem nedostatak sistematizovanog marketinškog nastupa celokupne turističke ponude Vojvodine. Turističku ponudu ne čine samo smeštajni kapaciteti, suveniri i kulturne manifestacije. Dakako, vrlo važni deo te ponude predstavlja kulinarska ponuda koja je prepoznatljiva kao melem za sva čula.

Prva asocijacija na Vojvodinu su plodna polja, pune štale i ambari, bogata trpeza. Ali taj „adut“ nije dovoljno iskorišten. Kada bi neki kuvar želeo da stekne specijalistička znanja iz oblasti spremanja vojvodjanskih jela, bio bi u velikoj dilemi kome da se obrati, ko je to ko bi bio tipičan predstavnik i imao „tapiju“ nad vojvodjanskim jelovnikom. Već je spomenuto da je izbor jela u Vojvodini ustvari jedan konglomerat različitih ukusa svih prisutnih nacionalnih zajednica koji su ostavili značajne tragove kako u istoriji tako i u kulturi i gastronomiji.

Savremenici smo odredjenog „rata“ u želji da baš nekom pipadne epitet autentičnog predstavnika vojvodjanske kuhinje. „Primirje“ bi svakako trebalo da ima za rezultat izgradnju svesti o potrebi da se zainteresovane strane udruže u smilu izgradnje zajednički prepoznatljivog izraza. To je moguće ostvariti jedino putem udruživanja preduzetnika u klastere koji bi imao cilj utvrđivanje standarda i edukaciju svih zainteresovanih kulnara.

Ako stvari posmatramo tako da problem pretvorimo u prednost, tj., što se tiče turističkog klastera, da se aktivnost klastera usmeri na obrazovanje i organizovanje obuka iz gastronomije, hotelijerstva ili poznavanja vina, može se pronaći odličan izvor finansijskih sredstava za klaster a ujedno bi se mogla izgradjivati kategorija autentičnosti proizvoda sa geografskim poreklom.

## **1.2. CILJ**

Ako uzmemo u obzir definiciju klastera da on predstavlja «Geografske koncentracije međusobno povezanih preduzeća, specijalizovanih dobavljača, isporučioaca usluga, firmi iz srodnih industrija, i sa njima povezanih ustanova (npr. univerziteti, agencije, i trgovinska udruženja) koje se nadmeću ali i saraduju» (Porter, 1998.god.), uočavamo zajednički imenitelj tj. ja bih to više nazvala – zajednički interes u želji da se definiše šta to spaja razne nacionalne kulinarske ponude. Ništa lepše nego kada je to mesto susreta ustavri bogato postavljeni sto koji sve negativne misli pretvara u pozitivne i podstiče ljude da uživaju u bogatsku različitosti.

Kroz ovaj vid organizovanja i udruživanja bi se postigla značajnija konkurentnost svih činilaca u turističkoj ponudi. Klaster bi bio u prilici da kroz organizovanje stručnih seminara i predavanja predstavi sebe kao značajnog pregovarača u zastupanja zajedničkih interesa svih svojih članova.

Cilj ovog rada je:

- 1) predstavljanje takvog koncepta organizovanja klastera koji bi omogućio njegovu održivost i poboljšanje kvaliteta usluga,
- 2) definisanje minimalnih standarda usluga,
- 3) povećanjem nivoa usluge članova klastera uvođenjem koncepta za upravljanjem odnosa sa potrošačima neminovno se povećava njihova profitabilnost, kao i kvalitet usluga;
- 4) povećanjem kvaliteta usluga dolazimo do krajnjeg cilja a to je zadovoljan kupac koji preporučuje svoja pozitivna iskustva drugima.

## **1.3. METODOLOGIJA**

U ovom delu rada će biti predstavljena potreba organizovanja klastera kao i faktori koji utiču na njihovo organizovanje. Ko sve treba da bude uključen i kako funkcionišu, kao i geneza njihovog razvoja.

Predstaviće se analiza regionalne konkurentosti sa aspekta stanovništva, privrede, turizma, infrastrukture i mogućnosti investiranja.

Obuhvaćen će biti institucionalni okvir za podršku klasterima, kako domaći tako i inostrani.

Biće predstavljen model organizovanja turističkog klastera i predlog zajedničkih aktivnosti u cilju održivosti i daljeg razvoja.

## 2. UTVRĐJIVANJE POTREBE ORGANIZOVANJA KLASTERA

Jasno je da bez razvoja privrede nema ni razvoja regiona ili jedne zemlje. Ali mogućnosti ulaganja u razvoj su ograničene, tako da preduzeća uglavnom sama moraju da pronadju puteve svog razvoja. Postavlja se nekoliko pitanja:

- Kako mala i srednja preduzeća mogu samostalno ulagati u tehničko-tehnološki razvoj, razvoj proizvoda/usluga ili razvoj različitih uslužnih servisa?
- Na koji način da samostalno ispune sve zahteve koje pred njih stavlja evropsko ili svetsko tržište?
- Kako mala i srednja preduzeća da izađu na različita tržišta jer uglavnom nemaju dovoljan obim proizvodnje da bi se uopšte uspostavila ozbiljnija saradnja ili nemaju mogućnost prezentovanja na međunarodnim sajmovima?

Upravo na data pitanja odgovor je – klastering tj. udruživanje preduzeća u klastere!

Umesto interaktivnih, dobro povezanih preduzeća u klasterima, kao što su oni koji se mogu videti u Silikonskoj dolini ili u Severnoj Italiji, mi imamo „grupe“ lokalnih preduzeća koje nisu razvile nikakav ili imaju vrlo slab vid saradnje. Saradnja između preduzeća i organizacija koje ih podržavaju se ne postiže lako, ali postoje i uspešni primeri koji pružaju osnovu i nadu za uspostavljanje saradnje na značajnijem nivou.

Prednost udruživanja najlakše se vidi na jednostavnom primeru udruživanja taksista u jednom gradu. Kao pojedinci njihova šansa da opstanu, da nadju korisnike svojih usluga, da traže svoja prava ili da napreduju u pružanju svojih usluga je mala. Udruživanjem oni putem dispečerskog centra dobijaju informacije o zahtevima korisnika, pomažu jedni drugima, ulažu u zajedničke fondove za nabavku novih vozila, za popravku ili za dodatnu opremu. Kao udruženje mogu da iznesu svoje zahteve i postaju značajan partner u razgovoru. Ovo je u stvari opšti model zbog čega preduzeća trebaju da unaprede međusobnu saradnju.

Razvoj klastera je najefikasniji put za podizanje ekonomije regiona na viši nivo.

Savremeno poslovanje se zasniva na brzini, kvalitetu, fleksibilnosti, inovacijama, povezanosti i izgradnji kritične mase kapitala i proizvodnog/uslužnog potencijala.

Ovaj novi stil poslovanja zahteva timski pristup na lokalnom nivou - klaster pristup. Klasteri su posebno važni za industrije u razvoju i za zemlje u razvoju.

U mnogim zemljama je razvoj klastera prihvaćen kao osnovna strategija ekonomskog razvoja. Profesor Michael Porter naglašava „Klasteri su osnova produktivne, nove ekonomije“.

KLASTERI stimulišu privatno vlasništvo i preduzetničke veštine, oni su fleksibilni i mogu se brzo prilagoditi oscilatornim promenama na prodajnom i nabavnom tržištu, generišu zaposlenost, pomažu diverzifikaciji ekonomske aktivnosti i stvaraju značajan

doprinos izvozu i trgovini. KLASTERI takode igraju značajnu ulogu u inovacijama i poslovima visokih tehnologija. Zahvaljujući njihovoj fleksibilnosti i inovativnosti mnogi od njih postaju produktivniji i efikasniji od velikih međunarodnih korporacija. U ovom procesu akcenat treba staviti na stvaranje prijateljskog poslovnog okruženja u kojem bi transformacija društva prema tržišnoj ekonomiji trebala da zauzme svoje mesto.

Dosadašnji razvoj klastera i povećanje njihovog broja u tržišnoj ekonomiji je dokazao stratešku važnost ovog sektora iz sledećih razloga:

- Podrška razvoju KLASTERA pomaže u restrukturiranju velikih neefikasnih preduzeća.
- KLASTERI ublažavaju monopol velikih preduzeća i nude konkurentne robe i usluge u skladu sa promenama u modernim ekonomijama.
- Karakteristika malih industrijskih preduzeća je da oni proizvode prevashodno za domaće tržište, koristeći uglavnom nacionalne resurse – klasteri otvaraju vrata stranih tržišta.

## 2.1. ŠTA SU KLASTERI ?

Većina stručnjaka klastere definiše kao geografski ograničenu koncentraciju sličnih, povezanih ili komplementarnih procesa poslovanja, sa aktivnim kanalima za poslovne transakcije, komunikaciju i dijalog, koji dele specijalizovanu infrastrukturu, tržišta rada i usluge, tržišta proizvoda i koji su suočeni sa zajedničkim šansama i pretnjama.

Klasteri se najbolje razumeju i koriste kao regionalni sistemi:

«Geografske koncentracije međusobno povezanih preduzeća, specijalizovanih dobavljača, isporučioaca usluga, firmi iz srodnih industrija, i sa njima povezanih ustanova (npr. univerziteta, agencije, i trgovinska udruženja) koje se nadmeću ali i saraduju.»<sup>2</sup>

Mora se naglasiti da učestvovanjem u klasteru, preduzeća podižu nivo konkurentnosti, omogućava im se izlazak na veća tržišta i pristup fondovima i povoljnijim kreditima. Klaster se razlikuje od drugih vidova povezivanja u okviru svojih geografskih granica, i to po osnovu uključivanja i korišćenja sredstava, načina razmene proizvoda i poluproizvoda, upravljanja informacijama (lanci znanja) i po osnovu važnosti načina povezivanja.

Svaki region ima neke distinktivne karakteristike i jednu ili više koncentracija nezavisnih preduzeća koja su iznad prosečnih nacionalnih koncentracija, čak i ako se one ne mogu svrstati u opšteprihvaćenu definiciju “klastera”.

Klasteri su zasnovani na sistemskim vezama medju preduzećima. Veze mogu biti gradjene na zajedničkim ili komplementarnim proizvodima, procesima proizvodnje, suštinskim tehnologijama, potrebama za prirodnim resursima, zahtevima za određenim kvalifikacijama, i/ili distributivnim kanalima.

---

<sup>2</sup> Porter M.E., Clusters and the new economics of competition, Harvard Business Review 76 (6) (1998)

Klasteri su geografski ograničeni, definisani uglavnom razdaljinom i vremenom koje su ljudi voljni da odvoje na putovanje zbog zaposlenja i koje poslodavci i vlasnici preduzeća smatraju razumnim za sastajanje i stvaranje poslovnih veza. Na opseg snažan uticaj imaju prevozni sistemi i saobraćaj, ali i kulturni identitet, lični prioriteti, i porodični i društveni zahtevi.

Klasteri imaju životne cikluse, koji napreduju od:

- embrionske faze, koja može biti generisana inovacijama, pronalascima, ili unutrašnjim investicijama,
- do faze rasta - ustanovljeni klaster, gde su se tržišta razvila dovoljno da stvore sporedni proizvod i privuku imitatore i konkurente i da stimulišu preduzetničke veze,
- do zrelosti, to je faza kada su procesi ili usluge postali rutina, više imitatora se pojavilo na tržištu, a troškovi postali ključna konkurentna prednost,
- do raspada – slabi klaster, kada proizvodi postaju potpuno zamenjivi nižim troškovima ili efektivnijim supstituentima.

### **2.1.1. Ciljevi udruživanja**

Klasteri predstavljaju prirodan spoj preduzeća, mora se naglasiti da klaster ne funkcioniše kao skup činilaca kojima je nametnuta povezanost ili koji su primorani da stupe u asocijacije iz nekog razloga. Klaster neguje specifičnosti preduzeća i omogućava da preduzeće izabere nivo i vrstu saradnje u klasteru, kao i da definiše kojim delom proizvodnog programa ulazi u klaster, a sa kojim funkcioniše kao “slobodni strelac”. Na osnovu njihove lokacije i zajedničkih potreba, oni mogu uvideti koje su njihove koristi kao člana klaster asocijacija.<sup>3</sup>

Klaster proizvodi pozitivne efekte, rezultat uspostavljanja i razvoja klastera su značajni efekti koji pozitivno utiču i na preduzeća u klasteru i na ceo region gde se klaster nalazi: veći broj radnih mesta, veća raznolikost procesa, proizvoda i vrsta rada, niži troškovi nabavke, smanjenje zaliha materijala i komponenti, specijalizovane i uobičajene usluge, kvalifikovana radna snaga, primena nove tehnologije, proširenje tržišta i prilike za nove poslovne veze, mogućnost izvođenja većih investicionih projekata u regionu i sl.

Klasteri su određeni vezama. Konačno, u zavisnosti od karakteristika regiona i preduzeća učesnika, klasteri postavljaju svoje prioritete, koriste resurse svog regiona, i formiraju formalne veze koje omogućavaju ostvarenje zajedničkih ciljeva.

Jedan od najznačajnijih razloga zbog kog regioni treba da razmišljaju i rade na klasterima je konkurentska prednost na globalnom tržištu. Izlazak na tržište je omogućen svakome ko zadovoljava zahteve tog tržišta. Mala i srednja preduzeća, pa čak i velika preduzeća,

---

<sup>3</sup> Morača S. Strategija razvoja klastera, Pokrajinski sekretarijat za porivredu (2005)

najčešće nisu u stanju da samostalno ispune sve te zahteve. Upravo zbog toga preduzeća teže da se lociraju jedna blizu drugih, uključujući i konkurente, zato što su prednosti spoljne ekonomije, pristupa radu i znanju važnije od nedostataka koji bi nastao ako bi radnici prešli kod konkurenata ili ako ukradu ili otkriju poslovne tajne preduzeća.

Klasteri imaju za cilj objedinjavanje na horizontalnoj i vertikalnoj osnovi različitih subjekata ponude, proizvoda i usluga, kako bi se povećala dodatna vrednost njihovog zajedničkog proizvoda.

Udruživanje može doneti širok spektar koristi obema stranama kao i privredi uopšte.

Neke od njih su:

- Povećani nivoi stručnosti. Ovo pruža udruženim preduzećima bolje poznavanje lanca nabavke i omogućava preduzećima da uče jedni od drugih i da međusobno sarađuju.
- Sposobnost preduzeća da udruže komplementarne snage i da ugovaraju radove većeg obima za koje se pojedinačno ne bi mogli nadmetati u javnom konkursu.
- Potencijal za proizvodnju na veliko (ekonomija obima) koji se može realizovati kroz specijalizovanu proizvodnju u svakoj od firmi, kroz zajedničku nabavku sirovina uz velike popuste ili kroz zajednički marketing.
- Jačanje društvenih i ostalih neformalnih veza, što vodi ka stvaranju novih ideja i novih firmi.
- Bolji protok informacija u okviru klastera, što na primer može omogućiti finansijerima da prepoznaju dobre preduzetnike, a poslovnim ljudima da nadju dobre isporučioce usluga.
- Omogućavanje razvoja infrastrukture usluga: profesionalnih, pravnih, finansijskih i ostalih specijalizovanih usluga.

Udruživanje je jedan od osnovnih pokretača privrednog razvoja u datim oblastima, gradovima i regionima. Međutim, prihvatanje pristupa koji zastupa klasterne nije jedini način za podsticanje privrednog razvoja regije. Neformalno povezivanje, razvijanje lanaca nabavke i usavršavanje sposobnosti radne snage takodje imaju udela u povećavanju konkurentnosti i razvoja.

Povezanost između preduzeća je vertikalna, kroz lance kupovine i prodaje, na primer, a horizontalna kroz komplementarne proizvode i usluge, upotrebu sličnih sirovina, tehnologija ili institucija, i druge veze. Većina ovih veza podrazumeva i društvene odnose sa okruženjem.

Blizina podstiče firme na uspostavljanje kontakata i može povećati mogućnosti ostvarivanja efekata putem poslovnih mreža. Geografska oblast pokrivena klasterima može značajno varirati. Mogu postojati višestruki nivoi poslovanja, sa regionalnim, nacionalnim pa čak i međunarodnim dimenzijama kod nekih klastera.

### 2.1.2. Faktori koji utiču na razvoj klastera

Svi klasteri su različiti ali se kod svih uspešnih klastera u svetu može naći izvestan broj zajedničkih karakteristika. Zajednički faktori mogu biti od «blažih» elemenata rada klastera kao što su mreže i institucionalni razvoj, do «težih» aspekata, kao što su fizička infrastruktura ili prisustvo velikih firmi, ali i manje konkretnih aspekata kao što su postojanje vodjstva ili preduzetničke kulture.

Pored ovih, postoji i veliki broj drugih faktora koji doprinose razvoju uspešnih klastera.

Faktori koji su potrebni za razvoj uspešnih klastera mogu se svrstati u tri grupe:

- Osnovni faktori uspeha,
- Dodatni faktori uspeha i
- Dopunski faktori uspeha.

Osnovni faktori uspeha tj. faktori koji imaju najveći intenzitet su:

- postojanje funkcionalnih mreža i partnerstava,
- jaka inovaciona osnova, sa pratećim istraživačko razvojnim (R&D) aktivnostima tamo gde su one potrebne,
- postojanje snažne stručne osnove.

Dodatni faktori imaju manji značaj od osnovnih, ali takodje doprinose uspešnom razvoju klastera:

- odgovarajuća fizička infrastruktura,
- prisustvo velikih firmi,
- jaka preduzetnička kultura i
- pristup izvorima finansiranja.

Niz drugih faktora takode dopunjava razvoj uspešnih klastera u različitim uslovima. Ovi dopunski faktori (kao na primer savetovanje) mogu pomoći pojedinačnim firmama, ali se ne odnose eksplicitno na ceo klaster.

Važno je naglasiti, u ovoj ranoj fazi, da ovi dokazi ne potvrđuju da navedeni faktori neizostavno uzrokuju, tj dovode do razvoja uspešnih klastera, već samo da su u većoj ili manjoj meri, bili prisutni kod uspešnih klastera. Svi posmatrani slučajevi su ipak, u većoj ili manjoj meri imali koristi od intervencija preduzetih od strane državnih ili regionalnih uprava radi prevazilaženja problema sa propustima u radu i preprekama na tržištu.

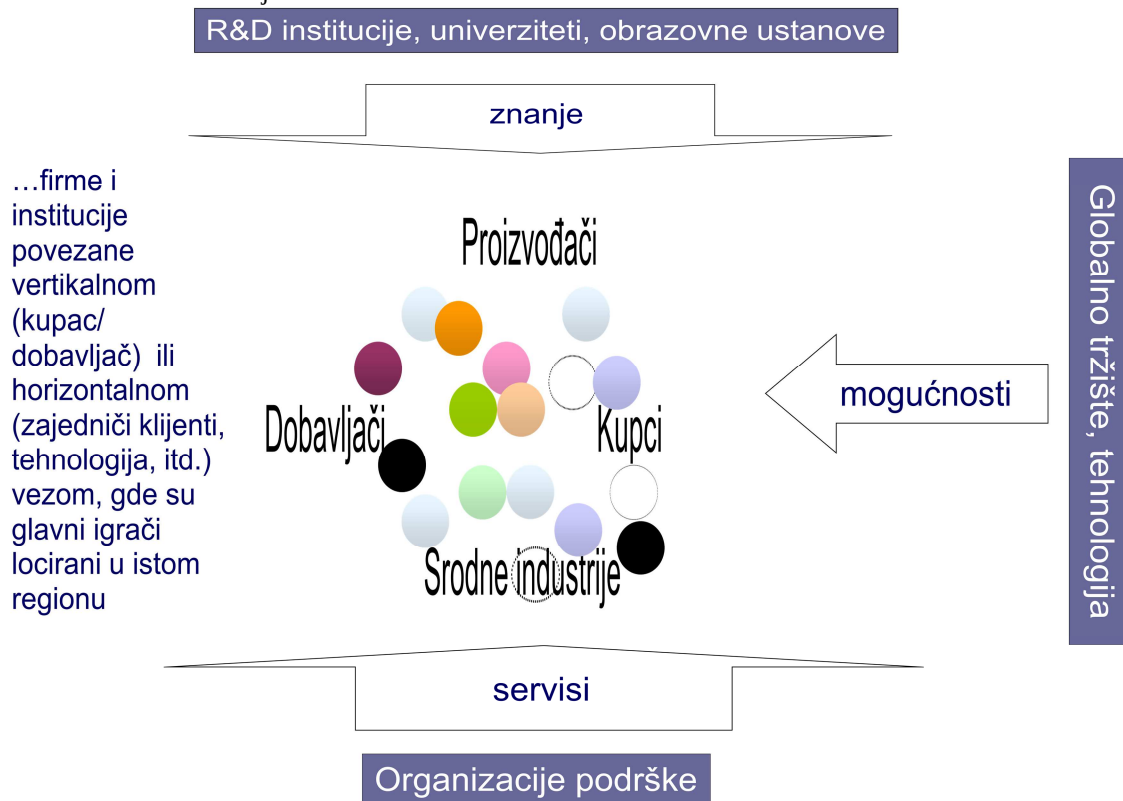
Svi uspešni klasteri imaju zajedničke sledeće elemente:

- Spoznaju da bi klasteri trebali biti vodjeni od strane: poslovnih ljudi, predstavnika univerziteta, lokalne samouprave i stručnjaka iz oblasti.
- Razumevanje važnosti razvijanja saradnje i podizanja nivoa konkurentnosti.
- Čvrstu povezanost između privrednih subjekata i institucija lokalne samouprave, naučno-istraživačkih i drugih organizacija.

- Spoznaju da u klasteru učesnici nastupaju kao jedna celina u kojoj svi učesnici igraju unapred definisanu, vitalnu ulogu, pri čemu se ne gubi identitet preduzeća.
- Dobru komunikaciju i dijaloge između svih učesnika u nastojanju da se rešavaju poslovni problemi, poboljša konkurentnost i postane inovativniji.

## 2.2. KO SVE TREBA DA BUDE UKLJUČEN?

Slika 1 – Činioci u razvoju klastera



Izvor: SECEP Projekat za razvoj konkurentnosti i promociju izvoza

Glavni činioci u razvoju klastera moraju biti preduzeća učesnici. Jedino kroz njihovo aktivno učešće klaster će se ojačati i razviti. Preduzetnici - poslovne vodje stoga imaju presudnu ulogu. Međutim, oni nisu jedini. Obrazovne ustanove takodje imaju svoju ulogu i u nekim slučajevima su se pokazale kao značajan katalizator u razvoju klastera. Fakulteti mogu imati obrazovnu ulogu ali takode mogu biti i ključni činioci u istraživanju i razvoju kao i inovativnosti u samim klasterima.

Ostali činioci su finansijski posrednici, poput firmi sa preduzetničkim kapitalom i organizacije za pružanje poslovnih usluga sa ekspertizom koja odgovara potrebama klastera kao što su marketinške, konsultantske, projektantske ili računovodstvene organizacije. Sva ova tela mogu doprineti jačanju razvoja klastera i mogu imati i

legitimnu ulogu u njegovom razvoju. Konačno, lokalne vlasti, regionalne razvojne agencije i ostala privredna tela imaju značajan udeo u pospešivanju razvoja klastera putem intervencija, strateškog usmeravanja, donacija, stvaranja pogodnih uslova razvoja, organizovanja edukativnih seminara po regionima, smanjenja rizika za ulazak u posao ili pri uzimanju kredita itd.

Klasterovanje bi se moglo nazvati i kompetitivna saradnja – kooperacija u svrhu dostizanja višeg nivoa konkurentnosti i uspešnosti.

Evo nekoliko lokaliteta koji najbolje demonstriraju šta male zajednice mogu da učine pomoću klastera:

- Biela (Biella), Italija (populacija 48.000) je vodeći svetski centar luksuzne tekstilne industrije. Polovina preduzeća u ovom gradu, koji je veličine Sombora, bavi se poslovima vezanim za preradu vune. U Bieli se nalazi 1.300 proizvođača tekstila i 200 proizvođača mašina. Takođe, u njoj su kompanije iz drugih zemalja i sa drugih kontinenata (na primer preduzeća Merino sa Novog Zelanda) osnovale svoja predstavništva i preduzeća za Evropu.
- “Troughao stolice” pokriva oblast od 90 km<sup>2</sup>. Obuhvata 11 gradića u provincije Udine i ima 37000 stanovnika. U njoj rade preko 1.000 kompanija koje proizvedu 44 miliona stolica godišnje, što predstavlja 80% ukupne proizvodnje u Italiji, 50% ukupne proizvodnje u Evropi a 30% ukupne svetske proizvodnje!
- Kastel Gofredo (Castel Goffredo), Italija (populacija 7.000), zajednica veličine Temerina, ima 200 radionica za proizvodnju čarapa koje zajedno pokrivaju više od polovine potreba evropskog tržišta.
- Dalton, Džordžija, SAD (populacija 25.000), približno iste veličine kao Senta, ima 174 fabrike za proizvodnju tepiha i pokriva 85% američkog i skoro polovinu svetskog tržišta.
- Vicita (Wichita), Kansas (populacija 300.000) je svetski centar za proizvodnju malih aviona.
- Montebeluna (Montebelluna), Italija (populacija 25.000) poznata i kao „svetska prestonica sportske obuće“, čini 75% svetske proizvodnje pancerica i ostale specijalizovane obuće.
- Renfru (Renfrew), Ontario, Kanada (populacija 10.000) gde kompanije za proizvodnju drvenih konstrukcija za kuće i drvenu gradju saradjuju i čine mini klaster koji pokriva tržište Pacifika.

Klastere su veoma dobro opisali profesor Majkl Porter, stručnjaci OECD-a i mnogi drugi. Usled globalizacije, mnogo lokaliteta širom sveta prave specifična okruženja u kojima se specijalizuju u određenim industrijskim oblastima što im omogućava da se probiju na globalno tržište. Ovakav razvoj dovodi do toga da te zajednice akumuliraju bogatstvo mnogo brže od ostalih lokaliteta u istoj državi.

Po rezultatima mnogih nezavisnih istraživanja kao i onih koje je sproveda OECD, savršeno je jasno da je kreativnost rezultat direktne komunikacije među ljudima. Samo

mesto je još bitnije, pogotovo za poslove koji zahtevaju visok nivo znanja. Savremeno poslovanje karakteriše saradnja, a izgrađeno je na poverenju, dijalogu i kompromisu. Trgovina putem interneta pospešuje aktivnosti klastera, ali ne može da zameni komunikaciju licem u lice. Dok se neke kodirane informacije mogu slati elektronskom poštom, razmena mnogo bitnijih informacija je neverbalna i zasniva se na poverenju.

Tokom poslednjih nekoliko godina razvila su se tri različita pristupa klasterovanju:

**1. Nacionalni klasteri** koje čine grupe preduzeća i organizacija, koje zajedno sa vladom države rešavaju pitanja razvoja klastera na nacionalnom nivou. Obično su usmereni na pitanja metoda, infrastrukture i razmera razvoja, kao i na strateško usmeravanje i podsticanje razvoja oblasti koja je od velike važnosti za državu.

**2. Regionalni klasteri** su klasičan primer klastera koje je opisao Majkl Porter – bazirani su na pretpostavci da će industrija ubrzano napredovati u specijalizovanoj, dobro povezanoj sredini. Fokus je na izgradnji sredine koja podržava pripadnike klastera i širi veze između preduzeća pripadnika, njihovih dobavljača i srodnih organizacija koje ih podržavaju. Regionalni klasteri nisu zasnovani na principu članstva. Njih čine deoničari koji su vlasnici kompanije, obrazovne i naučne institucije.

**3. Komercijalni klasteri** čine kompanije (najčešće velike kompanije kao što su proizvođači automobila) koje su se uortačile i saradjuju na mnogobrojnim poljima. Ovi klasteri su zasnovani na članstvu i precizno definisanim projektima ili poslovima na kojima zajednički rade sa zajedničkim ciljem.

## 2.3. KAKO KLASITERI FUNKCIONIŠU ?

Klasteri predstavljaju prirodan spoj preduzeća i mora se naglasiti da klaster ne funkcioniše kao skup činilaca kojima je nametnuta povezanost ili koji su primorani da stupe u asocijacije iz ovog ili onog razloga. Klaster neguje specifičnosti preduzeća i omogućava da preduzeće izabere nivo i vrstu saradnje u klasteru, kao i da definiše kojim delom proizvodnog programa ulazi u klaster, a sa kojim funkcioniše samostalno. Na osnovu njihove lokacije i zajedničkih potreba, oni mogu uvideti koji je njihov benefit kao člana klaster asocijacija.

Začeci klastera se razlikuju. Inicijalni stimulus je mogao biti :

- dostupnost sirovina
- zemljište / klimatski uslovi
- blizina značajnog tržišta
- istorijsko nasleđe, tradicija i specifična znanja
- koncentracija specijalizovane radne snage
- naučno - istraživačke institucije

### Preduslovi za formiranje klastera

- geografska blizina
- preduzetnička kultura
- povezivanje i izgradnja poverenja

### Mogući pozitivni efekti

- povećana produktivnost
- povećana specijalizacija
- smanjeni troškovi

- dodatna vrednost
- poboljšani kvalitet
- povećana inovativnost
- stvaranje novih kompanija

Slika 2 – Preduslovi i mogućnosti za formiranje klastera



Izvor: SECEP Projekat za razvoj konkurentnosti i promociju izvoza

Postoji nekoliko zajedničkih elemenata u načinu funkcionisanja klastera:

1. Osnovna poslovanja – poslovanja koja su vodeći učesnici klastera, i najčešće donose najveće prihode od korisnika koje su izvan klastera.
2. Potporna poslovanja – poslovanja koja direktno i indirektno pomažu osnovna poslovanja klastera. Ovde spadaju dobavljači specijalizovanih mašina, komponenti, sirovina, kao i sve ostale uslužne firme uključujući i finansijske / brokerske firme i njihov kapital, advokati, dizajneri, marketing i odnosi sa javnošću. Ove firme su uglavnom visoko specijalizovane i fizički su smeštene blizu firmi koje čine osnovna poslovanja.
3. Inteliktualna potporna infrastruktura – u klasterima koji vrhunski funkcionišu, osnovna i potporna poslovanja ne rade odvojeno, izolovano. U uspešnim klasterima učestvuju mnogi članovi lokalne zajednice. Lokalne škole, univerziteti, politehnički instituti, lokalne trgovačke i profesionalne asocijacije, centri za ekonomski razvoj i mnogi drugi koji podržavaju aktivnosti klastera i zapravo su ključni činiooci u klasterima. Kvalitet ove intelektualne potpore infrastrukture, kao i stepen timskog rada u okviru nje, čine veoma važan faktor u razvoju bilo kog klastera.
4. Fizička potporna infrastruktura – čini je fizička infrastruktura: putevi, luke, uredjene deponije za klasičan ili specifičan otpad, komunikacione veze i slično.

Kvalitet ovakve infrastrukture, mora biti barem na istom nivou kao i konkurentski, pa čak i mnogo bolji.

## **2.4. PREDNOSTI UČLANJIVANJA U KLASITER**

Rezultat uspostavljanja i razvoja klastera su značajni efekti koji pozitivno utiču i na preduzeća u klasteru i na ceo region gde se klaster nalazi:

- niži troškovi poslovanja,
  - nabavka se vrši na nivou klastera što podrazumeva nižu cenu i jeftiniji transport za značajno povećane količine materijala, opreme, delova itd.,
  - smanjenje zaliha materijala jer se uspostavljaju čvrste veze sa dobavljačima na nivou klastera,
  - povezivanje i angažovanje, na nivou klastera, agencija i preduzeća za pružanje specijalizovanih i uobičajenih usluga (marketinške, knjigovodstvene, konsultantske, stručne i druge usluge) što smanjuje troškove preduzećima učesnicima klastera
- niži troškovi razvoja novih proizvoda i usluga (na primer: grupa preduzeća projektuje i razvija alate za potrebe druge grupe preduzeća unutar klastera koji pojedinačno ili u celini razvijaju proizvodni proces, a treća grupa preduzeća radi na pakovanju, dizajnu, kanalima distribucija itd.),
- difuzija tehnologija (razmena tehničko-tehnoloških znanja i informacija),
- izlazak na inostrana tržišta, proširenje tržišta i prilike za nove poslovne veze (nastup na tržištu kao klaster omogućava povoljnije uslove sklapanja ugovora, zauzimanja većeg tržišta, povećanu konkurentnost...),
- mogućnost izvođenja većih investicionih i razvojnih projekata u regionu (bilo koji razvojni projekti na nivou regiona se lakše izvode kada veliki broj preduzeća zajedno učestvuju u izvršenju), pristup fondovima (klasteri imaju prednost prilikom finansiranja iz različitih fondova),
- povoljniji krediti (klasteri mogu dobiti povoljnije kredite nego mala i srednja preduzeća pojedinačno),
- povećanje broja radnih mesta,
- veća raznolikost procesa, proizvoda i vrsta rada.

Jedan od najznačajnijih razloga zbog kojeg regionu treba da razmišljaju i rade na klasterima je konkurentska prednost na globalnom tržištu. Izlazak na tržište je omogućen svakome ko zadovoljava zahteve tog tržišta. Mala i srednja preduzeća, pa čak i velika preduzeća, najčešće nisu u stanju da samostalno ispune sve te zahteve. Upravo zbog toga preduzeća teže da se lociraju jedna blizu drugih, uključujući i konkurente, zato što su prednosti spoljne ekonomije i pristupa radu i znanju važnije od nedostataka tipa da konkurenti mogu ukrasti njihove zaposlene ili otkriti njihove poslovne tajne.

Klasteri imaju za cilj objedinjavanje na horizontalnoj i vertikalnoj osnovi različitih subjekata ponude, proizvoda i usluga, kako bi se povećala dodatna vrednost njihovog zajedničkog proizvoda.

Udruživanje može doneti širok spektar koristi obema stranama kao i privredi uopšte. Neke od njih su:

- Povećani nivoi stručnosti. Ovo pruža udruženim kompanijama bolje poznavanje lanca nabavke i omogućava kompanijama da uče jedna od druge i da međusobno sarađuju.
- Sposobnost preduzeća da udruže komplementarne snage i da ugovaraju radove većeg obima za koje se pojedinačno ne bi mogle nadmetati u javnom konkursu.
- Potencijal za proizvodnju na veliko (ekonomija obima) koji se može realizovati kroz specijalizovanu proizvodnju u svakoj od firmi, kroz zajeničku nabavku sirovina uz velike popuste ili kroz zajednicki marketing.
- Jačanje društvenih i ostalih neformalnih veza, što vodi ka stvaranju novih ideja i novih firmi.
- Bolji protok informacija u okviru klastera, na primer, omogućavaju finansijerima da prepoznaju dobre preduzetnike a poslovnim ljudima da nađu dobre isporučioce usluga.

### 3. ANALIZA REGIONALNE KONKURENTNOSTI

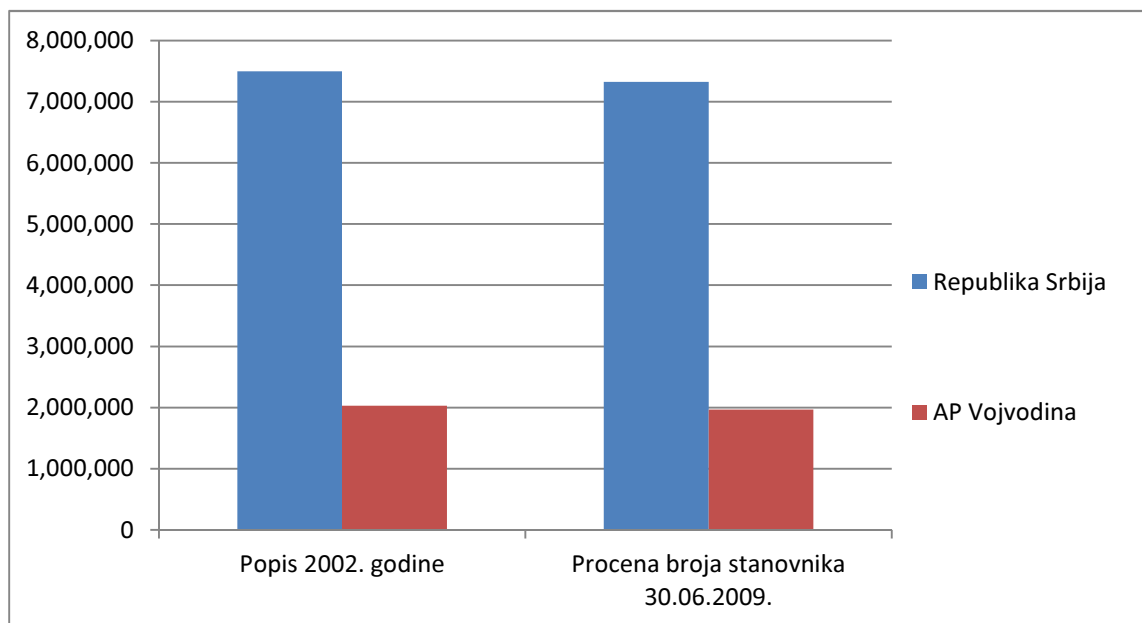
#### 3.1. STANOVNIŠTVO - struktura

Prema Popisu iz 2002. godine u Vojvodini je živelo 2.031.992 stanovnika, što čini 27,1% ukupnog broja stanovnika Republike Srbije bez Kosova i Metohije. U poređenju sa podacima iz Popisa, 1991. godine, broj stanovnika je porastao za 3,14% (61.797 lica).

Prema proceni Republičkog zavoda za statistiku, sredinom 2009. godine u Vojvodini je živelo 1.968.356 stanovnika, što čini 26,9% ukupnog stanovništva u Republici Srbiji bez Kosova i Metohije. Najveći broj stanovnika zabeležen je u Južnobačkom (30,9%) i Sremskom (16,6%) okrugu.

Poređenjem procenjenog broja stanovnika za 2009. godinu iz Popisa 2002. godine, primećuje se smanjenje broja stanovnika u AP Vojvodini za 3,13% (63.636 lica).

Grafik 1. Broj stanovnika prema Popisu iz 2002. godine i procena za sredinu 2009. Godine



Izvor: Republički zavod za statistiku, Radni dokument za 2009. godinu

Posmatrano prema okruzima u AP Vojvodini, u Južnobačkom okrugu je u 2009. godini primetan porast broja stanovnika u odnosu na 2002. godinu za 2,3%, dok je u svim ostalim okruzima zabeležen pad broja stanovnika. Najveći porast broja stanovnika zabeležen je u Novom Sadu, gde je zabeležen rast od 9,3% (27.881 lica).

Demografski rast AP Vojvodine prati zapadnoevropske trendove demografske tranzicije koje karakterišu niske stope nataliteta i mortaliteta, kao osnovne determinante demografskog starenja.

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku za 2009. godinu, stopa prirodnog priraštaja u Vojvodini iznosi -4,9 promila, dok na nivou Republike Srbije iznosi -4,6. Najviša stopa prirodnog priraštaja je zabeležena u Južnobačkom okrugu -1,4 promila, a najniža u Severnobačkom -8,4. Najniža stopa prirodnog priraštaja je zabeležena u Novoj Crnji -13,9.

Prosečna starost u 2009. godini, u Republici Srbiji je iznosila 41,24 godine, a u Vojvodini 40,77 godina, što značajno premašuje graničnu vrednost od 30 godina koja je u demografskoj teoriji prihvaćena kao medijalna vrednost. Najniža prosečna starost je zabeležena u Južnobačkom okrugu i iznosi 39,89 godina, a najviša u Zapadnobačkom, 42,22.

Na nivou Evropske unije, prema projekciji iz 2008. godine, medijalno starosno doba će 2060. godine biti 47,9 godina, što predstavlja povećanje u odnosu na medijalno starosno doba iz 2008. godine koje je iznosilo 40,4 godine.

Aktuelna starosna struktura populacije u Srbiji formirana je pod neposrednim uticajem sve tri komponente kretanja stanovništva (fertiliteta, mortaliteta i migracija), ali i pod snažnim uticajem nasleđenog starosnog sastava koje utiče i na buduće promene u strukturi stanovništva.

Starenje stanovništva je pre svega rezultat velikog pada fertiliteta i njegovog dugog zadržavanja na niskom nivou. Indeks starenja stanovništva, koji izražava odnos starog i mladog stanovništva u AP Vojvodini, prema podacima Republičkog zavoda za statistiku, 2009. godine je iznosio 102,7 što je za 9,5 indeksnih poena više od vrednosti iz 2002. godine. U Republici Srbiji, procenjen indeks starenja stanovništva za 2009. godinu iznosi 108,6.

### **3.1.1. Starosna, polna, obrazovna i etnička struktura stanovništva**

AP Vojvodina ima karakteristike starijeg tipa društva, etnički i religijski raznolikog, u kome većinski deo zauzima ženska populacija.

U poređenju podataka između Popisa iz 1971. i Popisa iz 2002. godine, udeo mladog stanovništva se smanjio sa 30,0% na 22,6%. Sa druge strane, udeo starog stanovništva u istom periodu je porastao sa 14,8% na 21,4%. Prema poslednjim dostupnim podacima, u 2008. godini, učešće mladog i starog stanovništva se izjednačilo i iznosilo je 21,5%.

U pogledu polne strukture, u AP Vojvodini je prema Popisu iz 2002. godine, više žena nego muškaraca (1.047.050 žena i 984.942 muškaraca).

Podaci o nacionalnoj ili etničkoj pripadnosti, iz Popisa stanovništva 2002. godine, rezultat su slobodnog izjašnjavanja stanovnika, odnosno roditelja (staratelja) kada su u pitanju deca mlađa od 15 godina. Prema Popisu stanovništva iz 2002. godine, u AP Vojvodini su najzastupljeniji Srbi (65%), zatim slede Mađari (14,3%), Hrvati i Slovaci

(2,8%), Jugosloveni (2,5%), Crnogorci(1,7%) i Rumuni (1,5%). Takođe, primetan je i udeo neopredeljenih i neizjašnjenih od 2,7%.

Shodno nacionalnoj pripadnosti, u zvaničnoj upotrebi je šest jezika i pisama: srpski (ćirilično pismo uz mogućnost upotrebe latiničnog), mađarski (latinica), slovački (latinica), hrvatski (latinica), rumunski (latinica) i rusinski (ćirilica). Prema Popisu stanovništva, najzastupljeniji je srpski jezik koji koristi 76,6% stanovništva, zatim slede mađarski (14%), slovački (2,7%) i rumunski jezik (1,5%).

Stanovništvo se takođe razlikuje i po veroispovesti, tako da su Srbi, Crnogorci, Rumuni, Romi, Makedonci i Ukrajinci većinom pravoslavci, Mađari, Hrvati i Rusini katolici, dok su Slovaci pretežno protestanti, a postoji i određeni broj muslimana i drugih verskih zajednica.

U obrazovnoj strukturi, prema podacima iz Popisa 2002, za stanovništvo starosti 15 i više godina u Srbiji završena srednja škola je najčešći vid obrazovanja kod oba pola (41,9% stanovnika), a na drugom mestu je osnovno obrazovanje (25,3%, većinom starijeg stanovništva). Od ukupnog stanovništva, 5% je visoko obrazovano, a 4,2% ima višu stručnu spremu.

Obrazovanje u Vojvodini ima dugu tradiciju. Danas je obrazovni sistem veoma razvijen – od osnovnog, preko srednjeg, višeg i visokog obrazovanja, sve do doktorskih studija. Nastava se, na svim nivoima obrazovanja u Srbiji, odvija na srpskom jeziku, a pod određenim uslovima se može izvoditi i na jeziku nacionalnih manjina. Indeks obrazovanja je u Vojvodini relativno umereno rastao u periodu 2001-2008. godine, sa prekidom 2005. godine, ali je beležio konstantan pad jedino u Severnobačkom i Srednjobanatskom okrugu. Pismenost vojvođanskog stanovništva je iznad proseka Republike Srbije (97,6% naspram 96,5%), dok je obrazovna struktura vrlo heterogena.

### **3.1.2. Ekonomska struktura stanovništva**

Sa stanovišta ekonomskog razvoja, od svih struktura stanovništva, najvažnija je ekonomska struktura koja predstavlja indikator društvenog i privrednog razvoja.

Ukupno stanovništvo se prema kriterijumu aktivnosti deli na tri osnovne grupe:

- Aktivno stanovništvo ili radna snaga,
- Lica sa ličnim prihodom,
- Izdržavano stanovništvo.

Od ukupnog stanovništva u AP Vojvodini, prema podacima iz Popisa iz 2002. godine, aktivno je 45,0% (912.800), izdržavano 34,8% (706.843), dok je 20,1% (408.999) lica sa ličnim prihodom.

Koeficijent ekonomske zavisnosti (broj lica sa ličnim prihodima i broj izdržavanih lica/broj aktivnih lica) pokazuje tendenciju pada u posmatranom periodu, sa 125,6 u

1991. godini na 122,2 u 2002. godini. Prema Anketi o radnoj snazi, posmatrajući aktivno stanovništvo i poredeći podatke iz aprila 2009, aprila 2010. i oktobra 2010. godine, primećuje se smanjenje obima aktivnog stanovništva u Republici Srbiji, kao i u AP Vojvodini. Učešće ukupnog aktivnog stanovništva u stanovništvu starijem od 15 godina na nivou Vojvodine je opalo sa 47,19% u aprilu 2009. godine, na 44,77% u aprilu 2010. godine), dok prema Anketi o radnoj snazi iz oktobra 2010. godine taj procenat iznosi 44,31%.

Prema Anketi o radnoj snazi iz oktobra 2010. godine, udeo stanovništva Vojvodine starijeg od 15 godina u ukupnom broju istog kontigenta stanovništva na nivou Srbije je 26,61%, dok je udeo aktivnog stanovništva Vojvodine u ukupnom aktivnom stanovništvu Srbije 25,26%

### **3.1.3. Projekcije stanovništva u Vojvodini**

Demografski razvoj je veoma spor i teško merljiv proces koji je vidljiviji ako se posmatra u dužem vremenskom periodu. Projekcije stanovništva se zasnivaju na grupi pretpostavki od kojih su osnovne pretpostavke o nivou fertiliteta. U okviru studije *Konkurentnost privrede AP Vojvodine*, projekcije stanovništva se zasnivaju na tri nivoa fertiliteta: rastući, konstantni i opadajući:

- Pod pretpostavkom da će doći do opadajućeg fertiliteta, on će do 2021. godine, biti na nivou od 1,37 dece po majci.
- Konstantan fertilitet znači da će on u projektovanom periodu konstantno biti na nivou od 1,5 dece po majci. Nivo pretpostavljenog konstantnog fertiliteta je nešto veći od aktuelnog zbog verovanja da će mere populacione politike i medijske kampanje u prilog povećanju rađanja dati pozitivne rezultate.
- Pod pretpostavkom rastućeg fertiliteta, on će 2021. godine iznositi 1,66 dece po majci, što je ispod nivoa koji je potreban za prostu zamenu generacija.

Ukupno stanovništvo Vojvodine, 2033. godine (u odnosu na Popis iz 2002. godine) biće malobrojnije za 12,9% u varijanti rastućeg fertiliteta, ili za 16,6% u varijanti opadajućeg fertiliteta.

Pad broja stanovnika će beležiti svih sedam okruga, a najveći pad broja stanovnika imaće Zapadnobački okrug, dok će najmanji pad imati Južnobački okrug.

U sve tri pretpostavljene varijante fertiliteta, broj dece starosti 15-18 godina će se smanjiti na prostoru čitave Vojvodine. Do 2014. godine, kontigent dece srednjoškolskog uzrasta u Pokrajini će se smanjiti za 11,3%, dok će 2021. godine opasti za čak 19,7% u odnosu na 2008. godinu.

U svih sedam okruga će doći do povećanja udela starog stanovništva, pa će broj stanovništva starog 65 i više godina do 2021. godine porasti za 14,4%. Ukoliko se ovaj trend starenja populacije Vojvodine zaista ostvari, ona će do kraja projektovanog perioda ući u stadijum najdublje demografske starosti.

Kontigent radno sposobnog stanovništva smanjiće se do 2014. godine za 3,7%, odnosno 10,5% do 2021. godine. Smanjenje broja radno sposobnog stanovništva biće prisutno u svim okruzima.

Smanjeni broj stanovnika nije najgora perspektiva. Ono što je zabrinjavajuće je činjenica da će ovaj proces biti praćen srazmernim pogoršanjem „kvaliteta“ pojedinih funkcionalnih kontigenata.

### 3.2. EKONOMIJA VOJVODINE - struktura

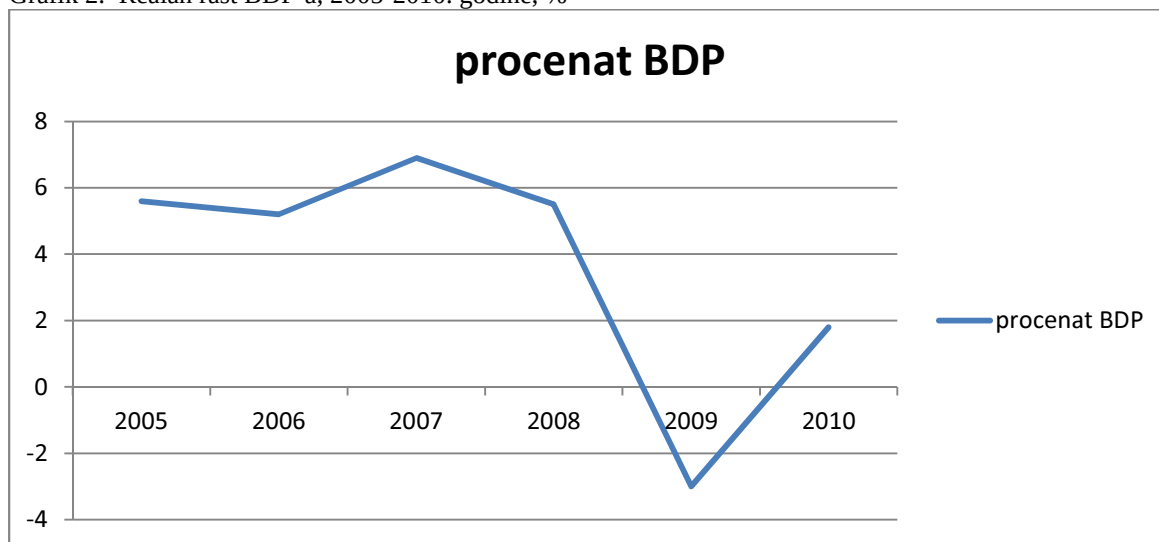
Osnovni ciljevi i razvojni prioriteti Republike Srbije, definisani u *Nacionalnoj strategiji privrednog razvoja Srbije 2006-2012* su:

- Povećanje međunarodne konkurentnosti (dinamičan rast BDP i izvoza, poboljšanje investicionog i poslovnog ambijenta);
- Razvoj privrede zasnovan na znanju;
- Razvoj infrastrukture.

*Bruto domaći proizvod (BDP), osnovno merilo ekonomske uspešnosti za Vladu jedne zemlje, predstavlja tržišnu vrednost robe i usluga proizvedenih unutar granica jedne zemlje u toku jedne godine. BDP se u Srbiji računa kao dodata vrednost u svim aktivnostima, povećana za poreze na proizvode i umanjena za subvencije na proizvode.*

Privreda Republike Srbije je u 2009. godini funkcionisala u nepovoljnom makroekonomskom ambijentu sa brojnim otežavajućim okolnostima. Pre svega, svetska ekonomska kriza, koja je potekla od vodećih svetskih ekonomija, zahvatila je i Srbiju, što je dovelo do smanjene dostupnosti izvora finansiranja, usporavanja kreditnih aktivnosti i suženih mogućnosti privlačenja stranih direktnih investicija. Posledično, došlo je do smanjenja tražnje i industrijske proizvodnje, praćeno slabljenjem domaće valute, smanjenjem zarada, rastom nezaposlenosti i padom BDP-a.

Grafik 2. Realan rast BDP-a, 2005-2010. godine, %



Izvor: Narodna banka Srbije

Pregled svih osnovnih makroekonomskih pokazatelja pokazuje njihovo pogoršanje u 2009. godini u odnosu na prethodne godine. U uslovima rastuće nelikvidnosti i prezaduženosti, ambijent je postao izrazito destimulativan za privredna društva i preduzetnike. Privreda Srbije se suočavala sa sve manjom profitabilnošću i sve većom potrebom za državnim intervencionizmom.

Glavni generatori rasta BDP-a u 2010. godini bile su uslužne delatnosti: trgovina, saobraćaj, skladištenje i veze, usluge finansijskog posredovanja, PTT usluge i telekomunikacije. Pored navedenih, poljoprivreda i prerađivačka industrija, u određenoj meri, doprinele su privrednom rastu.

Realni rast BDP-a u četvrtom kvartalu 2010. godine, u odnosu na isti period prethodne godine, iznosio je 1,7%. Posmatrano po aktivnostima, u četvrtom kvartalu 2010. godine najveći rast bruto dodate vrednosti zabeležen je u sektoru hotela i restorana, 7,4%, sektoru saobraćaja, 7,2%, sektoru finansijskog posredovanja, 6,3%, i sektoru trgovine, 4,1%. Najveći pad bruto dodate vrednosti zabeležen je u sektoru proizvodnje električne energije, gasa i vode, 8,1% i sektoru građevinarstva, 3,2%. Ukupna godišnja vrednost bruto domaćeg proizvoda za 2010. godinu, koja je dobijena kao suma četiri kvartala, u odnosu na 2009. godinu pokazuje rast od 1,8%.

Vojvodinu karakteriše veliki broj malih i srednjih preduzeća. Od ukupnog broja preduzeća u Srbiji (89.115), 2009. godine u Vojvodini je poslovalo 23.606 preduzeća (26,5%).

Struktura preduzeća u Vojvodini, po veličini i svojini, pokazuje da preovladavaju mikro i mala (96,4%) privatna preduzeća, dok velika preduzeća učestvuju sa 0,6%.

Tabela 1. Broj preduzeća prema veličini u Srbiji i u AP Vojvodini, 2009. godina.

|         | Republika Srbija |      | Vojvodina      |      |
|---------|------------------|------|----------------|------|
|         | BROJ PREDUZEĆA   | %    | BROJ PREDUZEĆA | %    |
| MIKRO   | 76243            | 85,5 | 20027          | 84,8 |
| MALA    | 9873             | 11,1 | 2742           | 11,6 |
| SREDNJA | 2470             | 2,8  | 704            | 3    |
| VELIKA  | 529              | 0,6  | 133            | 0,6  |
| UKUPNO  | 89115            | 100  | 23606          | 100  |

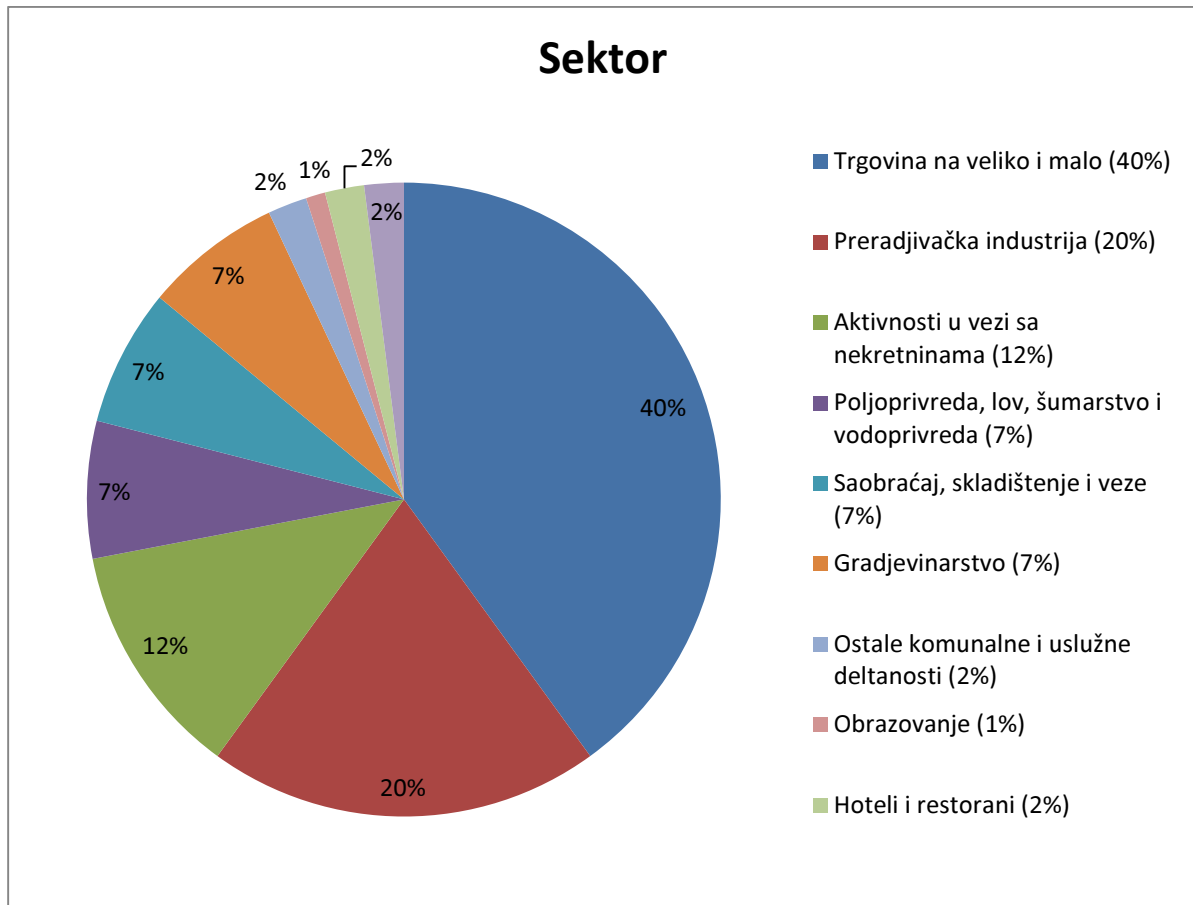
Mala i srednja preduzeća (u daljem tekstu MSP) postaju sve značajniji segment privrede.

Odigrala su ključnu ulogu u ekonomskoj tranziciji Srbije prilikom privrednog restrukturiranja, pre svega u izmeštanju radne snage iz velikih, finansijski propalih preduzeća.

Gledano prema sektorima, u 2009. godini u AP Vojvodini od 15 sektora, 98% preduzeća je obuhvaćeno sa 10 sektora. Najveći broj preduzeća nalazi se u sektoru trgovine na veliko i malo (39,64%), zatim sledi prerađivačka industrija (20,41%). Dominacija ova dva sektora je konstantna, s tim da se od 2005. godine primećuje da je u ukupnom broju

preduzeća u AP Vojvodini sve manje učešće sektora trgovine i porast udela sektora aktivnosti u vezi sa nekretninama.

Grafik 3. Broj preduzeća u AP Vojvodini u 2009. godini, prema sektorima delatnosti, %



Izvor: Republički zavod za statistiku, Radni dokument za 2009. godinu

U prerađivačkoj industriji Vojvodine, najzastupljenijem razmenjivom sektoru među preduzećima, najviše je preduzeća koja se bave proizvodnjom prehrambenih proizvoda, pića i duvana (20%) i koja se bave proizvodnjom celuloze, papira i proizvoda od papira (13%). Međutim, baš u okviru ovog sektora je zabeležen najveći pad BDP-a u 2009. godini.

U Republici Srbiji, struktura preduzeća po sektorima se gotovo ne razlikuje od prikazane strukture za Vojvodinu. Najdominantniji je sektor trgovine na veliko i malo, na drugom mestu je prerađivačka industrija, zatim sektor aktivnosti u vezi sa nekretninama.

### 3.2.1. Industrija

AP Vojvodina je najrazvijenije privredno i industrijsko područje Srbije. Najzastupljenije industrijske oblasti su proizvodnja prehrambenih proizvoda i pića, proizvodnja hemikalija i hemijskih proizvoda i oblast proizvodnje koksa i derivata nafte.

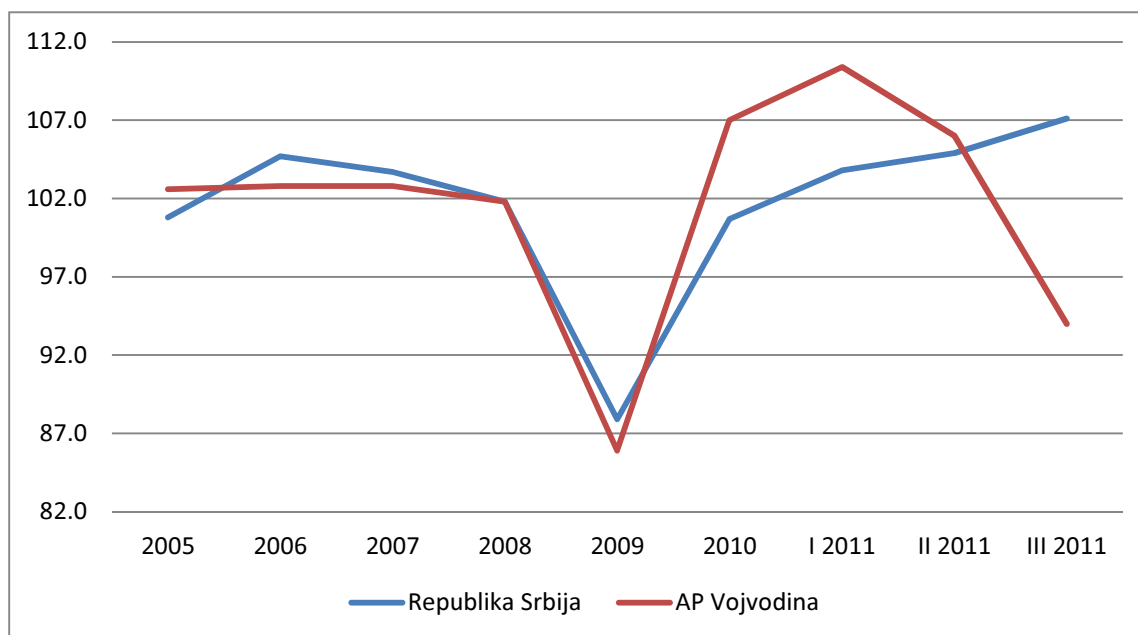
Razvoj industrijske proizvodnje u Vojvodini se bazira na razvoju sledećih industrijskih oblasti :

- Proizvodnja prehrambenih proizvoda i pića,
- Proizvodnja hemijskih proizvoda,
- Gumeni i plastični proizvodi,
- Proizvodnja koksa i naftnih derivata,
- Proizvodnja nemetalnih mineralnih proizvoda,
- Proizvodnja proizvoda od metala, osim mašina i opreme.

Industrijska proizvodnja u Republici Srbiji u martu 2011. godine veća je za 7,1% u odnosu na mart 2010. godine, dok je na nivou Vojvodine opala za 6%.

*Indeks industrijske proizvodnje* meri realni autput koji uključuje vađenje ruda i kamena, prerađivačku industriju, kao i proizvodnju i distribuciju električne energije, gasa i vode.

Grafik 4. Indeksi industrijske proizvodnje



Izvor: Konkurentnosti privrede Vojvodine, Vojvodina CESS

U slučaju AP Vojvodine, primetan je umeren pad indeksa industrijske proizvodnje u periodu 2005-2008, dok je u slučaju Republike Srbije pad započeo 2006. godine. U 2008. godini je zabeležen pad indeksa industrijske proizvodnje, i u Republici Srbiji i u AP

Vojvodini. Ponovni rast indeksa na obe teritorije beleži se već 2009. godine i takav trend je nastavljen i u 2010. godini.

U januaru 2011. godine zabeležen je dalji rast indeksa industrijske proizvodnje, da bi u februaru 2011. godine u AP Vojvodini došlo do njegovog pada koji i dalje traje.

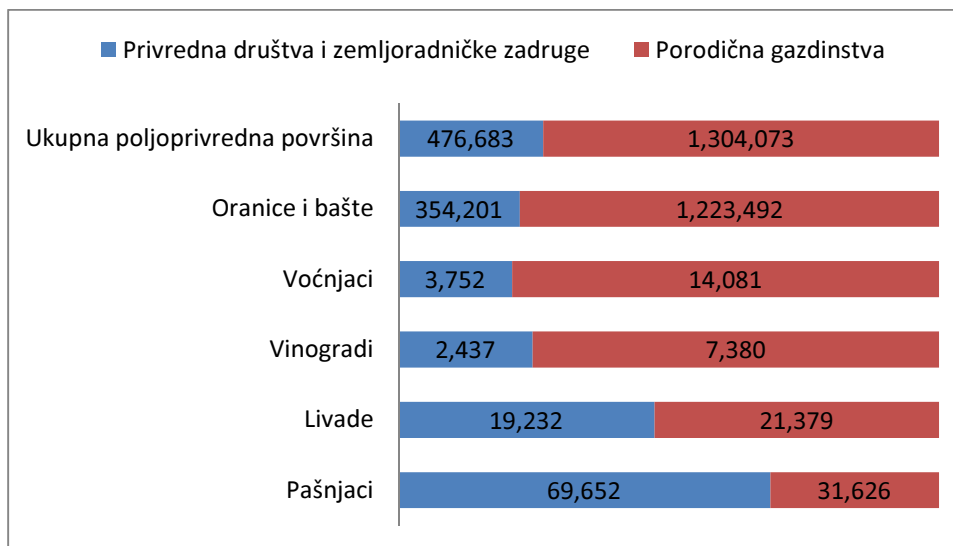
### 3.2.2. Poljoprivreda

Vojvodina obuhvata oko 1.789 hiljada hektara poljoprivrednih površina, što čini oko 35% poljoprivrednih površina Srbije. Obradiva površina u AP Vojvodini obuhvata oko 1.648 hiljada hektara, što čini oko 38,7% obradivih površina Srbije, dok oranice obuhvataju oko 1.581 hiljada hektara, što čini oko 47,3% oraničnih površina Srbije.

Poljoprivredu Vojvodine karakteriše postojanje dva organizaciona tipa poljoprivrednih proizvođača: porodična gazdinstva i poljoprivredna preduzeća.

Porodična gazdinstva zauzimaju oko 2/3 zemljišnih kapaciteta. Prosečna veličina poseda je mala (nešto preko 3 hektara), sa većim brojem parcela (prosečno 5). Seljačka gazdinstva nemaju razvijenu preradu i u velikom stepenu su neorganizovana.

Grafik 5. Korišćena poljoprivredna površina, 2009. godina, ha

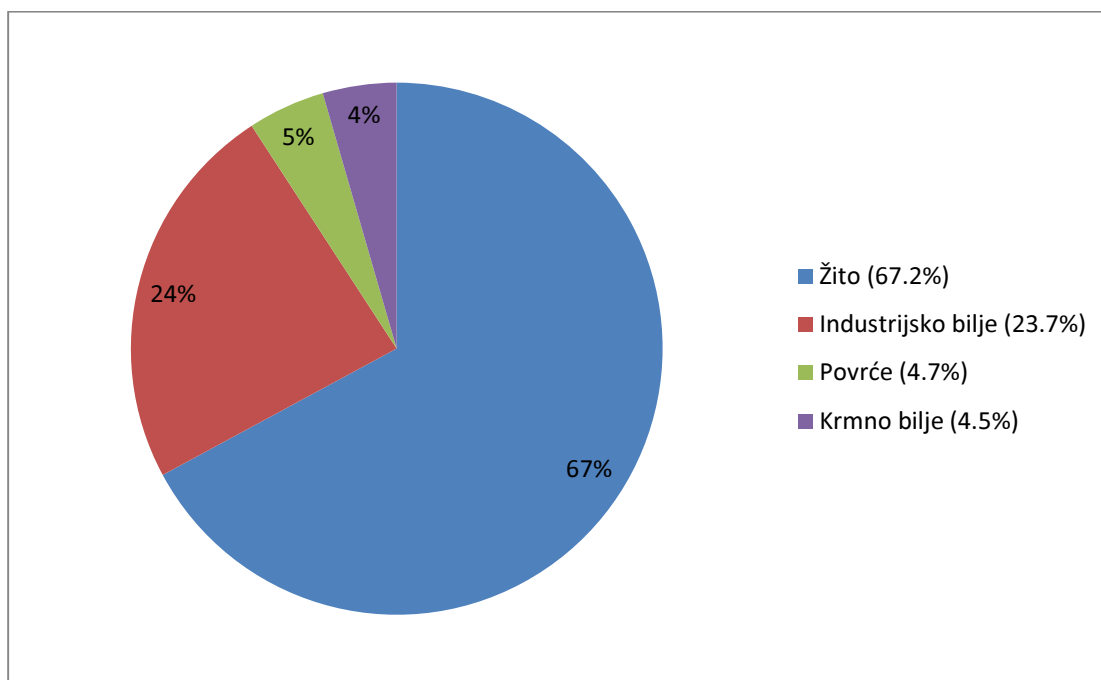


Izvor: Konkurentnosti privrede Vojvodine, Vojvodina CESS

Udeo ukupnog poljoprivrednog stanovništva Vojvodine u ukupnom stanovništvu, prema Popisu iz 2002. godine bio je oko 10,9%. Poljoprivredno stanovništvo AP Vojvodine čini oko 26,3% poljoprivrednog stanovništva Republike Srbije, dok aktivno poljoprivredno stanovništvo Vojvodine čini oko 23,6% aktivnog poljoprivrednog stanovništva Srbije.

Na oraničnim površinama u AP Vojvodini, najzastupljenija grupa useva su žita, a slede industrijsko bilje, povrće i krmno bilje.

Grafik 6. Najzastupljenije grupe useva u AP Vojvodini, 2009. Godina



Izvor: Konkurentnosti privrede Vojvodine, Vojvodina CESS

Prehrambena industrija Vojvodine je veoma razvijena u gotovo svim oblastima (prerada žita, stočna hrana, šećerane, uljare, klanice, mlekare), ali sa relativno malim stepenom korišćenja kapaciteta i zastarelom tehnologijom proizvodnje.

### 3.2.3. Turizam u Vojvodini

U Vojvodini postoje prirodni, kulturni i istorijski potencijali koji se mogu iskoristiti u poboljšanju konkurentnosti Vojvodine. Prirodno bogatstvo Vojvodine ogleda se u 112 zaštićenih prirodnih dobara koji čine oko 5,5% ukupne teritorije pokrajine. Među zaštićenim prirodnim dobrima, po brojnosti se izdvajaju spomenici prirode (78). U Vojvodini se nalazi jedan nacionalni park, 4 regionalna prirodna parka, 4 parka prirode, 11 specijalnih rezervata prirode, 10 strogih rezervata prirode, 2 materijalna prirodna spomenika, po jedan predeo izuzetnih odlika i specijalni prirodni rezervat.

U periodu 2001-2010. godine, usvojeni su strateški i planski dokumenti na republičkom, pokrajinskom, kao i na nivou opština na prostoru AP Vojvodina. Zajednička karakteristika ovih dokumenata je da turizam kao delatnost može doprineti ukupnom privrednom razvoju na svim nivoima.

Relevantna dokumenta za razvoj turizma usvojena na pokrajinskom nivou:

- *Program privrednog razvoja AP Vojvodine iz 2006. godine,*
- *Strategija razvoja klastera na teritoriji AP Vojvodina (2007-2011),*
- *Marketing strategija turizma AP Vojvodine iz 2009. godine.*

Na lokalnom nivou doneti su programi razvoja turizma - master planovi (za Palić, Gornje Podunavlje, u toku je i izrada Master plana Fruška gora), prostorni planovi za zaštićena i turistička područja (Stari Begej-Carska bara,

Ključne destinacije na području Vojvodine su Palić i Subotica sa okolinom, Fruška gora - Novi Sad, Gornje Podunavlje, Vršac - Deliblatska peščara, Zobnatica, Karađorđevo. Važni investicioni projekti predviđeni strategijom su marine i turistički kompleksi (Dunav, Palić), hoteli, salaši, rehabilitacija banja i projekti turističke infrastrukture.

S obzirom na turističke potencijale i tendencije u međunarodnim turističkim tokovima, AP Vojvodina ima sve preduslove za dalji razvoj sledećih vidova turizma: lovni, tranzitni, turizam na vodama, kongresno-kulturno-manifestacioni, zdravstveno-kreativni, ruralni-etno-eko, kao i izletišno-boravišni.

Posebna pažnja je na razvoju nautičkog turizma duž obale Dunava, pa je pokrenut Projekat razvoja nautičkog turizma, (NTD) kao deo Programa privrednog razvoja AP Vojvodine, za koji je zadužen Pokrajinski sekretarijat za privredu.

Marketing strategija turizma AP Vojvodine iz 2009. godine obuhvata nekoliko celina:

- Ocena dosadašnjeg razvoja AP Vojvodine,
- Vizija i strategija marketinga turizma AP Vojvodine,
- Brending strategiju i tržišno komuniciranje i pozicioniranje Vojvodine u turizmu,
- Alokacija finansijskih sredstava i ljudskih resursa za postizanje ciljeva,
- Monitoring sprovođenja Marketing strategije turizma u akcioni plan.

U okviru Programa za podršku razvoja klastera Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja u periodu 2006-2011. godine na prostoru AP Vojvodine, formirana su četiri turistička klastera:

1. Istar 21, udruženje za unapređenje i razvoj turizma na Podunavlju,
2. Asocijacija za razvoj poslovnog, M.I.C.E. i manifestacionog turizma,
3. Turistički klaster Srem,
4. Turistički klaster mikroregije Subotica, Palić.

U posmatranom periodu 2001-2010. godine, realizovane su različite aktivnosti na polju razvoja turizma u AP Vojvodini: donošenje strateških i planskih dokumenata razvoja turizma, podsticanje prekogranične saradnje i implementacija nekoliko projekata u oblasti turizma, formiranje turističkih klastera, poboljšanje materijalne baze za razvoj turizma, značajnije promotivne aktivnosti turističke ponude, edukacije i podsticajna sredstva za bavljenje seoskim turizmom.

rosečna dužina boravka turista u periodu 2000-2009. godine na nivou Republike Srbije iznosi nešto više od tri noćenja po turisti, dok je na pokrajinskom nivou prosečan boravak kraći od tri noći. Postoji dominacija Južnobačkog okruga, kako u broju turističkih dolazaka (114.000 u 2002. godini; 128.000 u 2008), tako i u broju ostvarenih noćenja (210.000 u 2002. godini; 240.000 u 2008). Drugi najposećeniji okrug je Severnobački, koji je zajedno sa Južnobačkim u 2008. godini posetilo 57% ukupnog broja turista u AP Vojvodini.

Strani turisti su najbrojniji u Južnobačkom okrugu, sa tendencijom stalnog rasta, 2002. godine činili su 23%, a 2008. čak 42% ukupnog broja turista u okrugu. Na drugom mestu je Severnobački okrug, koji je 2008. godine imao dvostruko veći broj stranih turista i noćenja u odnosu na 2002. godinu. U periodu od januara do oktobra 2010. godine, strani turisti su učestvovali u ukupnom noćenju na nivou AP Vojvodine sa 28,89%, a u ukupnom broju dolazaka sa 36,77%.

Najveći broj noćenja turisti ostvare u Južnobačkom, Severnobačkom i Severnobačkom okrugu, koji zajedno apsorbuju više od 50% ukupno ostvarenih noćenja turista u AP Vojvodini. U Južnobačkom okrugu 80% ostvarenih noćenja se realizuje u Novom Sadu, a u Severnobačkom okrugu u 92% u Subotici.

### ***Najznačajnija turistička obeležja Vojvodine***

**Nacionalni park Fruška gora** je smešten na desnoj obali Dunava, u neposrednoj blizini Novog Sada. Park obuhvata površinu od 25.400 ha i prostire se na teritoriji 7 opština. Zaštićenim prirodnim dobrom proglašen je 1960. godine. U Parku se nalazi preko 1.500 biljnih vrsta i veliki broj životinjskih vrsta. Područje Parka prekriveno je šumom bogatom hrastom, bukvom, lipom i grabom.

Nacionalni park pruža brojne mogućnosti za odmor i rekreativni turizam, kao i posetu kulturno-istorijskim znamenitostima (fruškogorski manastiri). Ima 15 pravoslavnih manastira, poznatih po specifičnoj arhitekturi, bogatim riznicama, bibliotekama i freskama, kao i brojne arheološke lokalitete iz praistorijskog i istorijskog perioda.

### **Manastirski turizam - Fruškogorski manastiri**

Pored prirodnih bogatstva, Fruška gora „krije“ i izrazito vrednu kulturno-istorijsku baštinu - 17 manastira (Krušedol, Staro Hopovo, Grgeteg, Velika Remeta, Mala Remeta, Vrdnik (Ravanica), Jazak, Šišatovac, Petkovica, Bešenevo, Divša, Kuveždin, Rakovac, Beočin, Privina glava i Fenek). Manastiri su podignuti u srednjem veku, nakon doseljavanja srpskog stanovništva na područje tadašnje južne Ugarske.

Po arhitektonskom izgledu, manastiri pripadaju moravskoj i raškoj školi. Međutim, tokom rekonstrukcija, njihov izgled i unutrašnja dekoracija poprimali su obrise barokne arhitekture i slikarstva. Fruškogorski manastiri su pretrpeli znatna oštećenja tokom Drugog svetskog rata, tako da su od nekih (Kuveždin) ostale samo ruševine. Danas je aktivno 15 manastira.

Novi Sad je kulturni centar Vojvodine. Novi Sad je bio centar srpske kulture u osamnaestom i devetnaestom veku, zbog čega je 1864. godine sedište Matice srpske preseljeno iz Pešte u Novi Sad.

Salaši u Vojvodini predstavljaju noviji vid turizma. Locirani su izvan naselja i sadrže kuću i pomoćne zgrade koje su korišćene za održavanje velikog imanja oko njih. Mnogi od salaša danas su preuređeni i prilagođeni savremenim potrebama, pa imaju bazene, ergele, sportske terene, ribnjake i druge rekreativne sadržaje.

Kroz Vojvodinu protiču tri velike reke – Dunav, Sava i Tisa. Dunav je najveća reka koja teče kroz Srbiju (ukupno 588 km), pri čemu najvećim delom teče kroz Vojvodinu i u celosti je plovna. Rečnu mrežu čini još nekoliko manjih vodenih tokova. Pored reka, vodno bogatstvo Vojvodine čine i jezera i močvare. Paličko jezero, Ludaško jezero, Obedska bara, Stari Begej, Carska bara. Obedska bara, Stari Begej-Carska bara i Ludaško jezero registrovani su na listi prirodnih dobara pod zaštitom UNESCO-a. Jezerske površine obuhvataju i nekoliko manjih jezera na Fruškoj gori. U prirodna bogatstva Vojvodine ubrajaju se i dve pešcare: Deliblatska i Subotičko-horgoška.

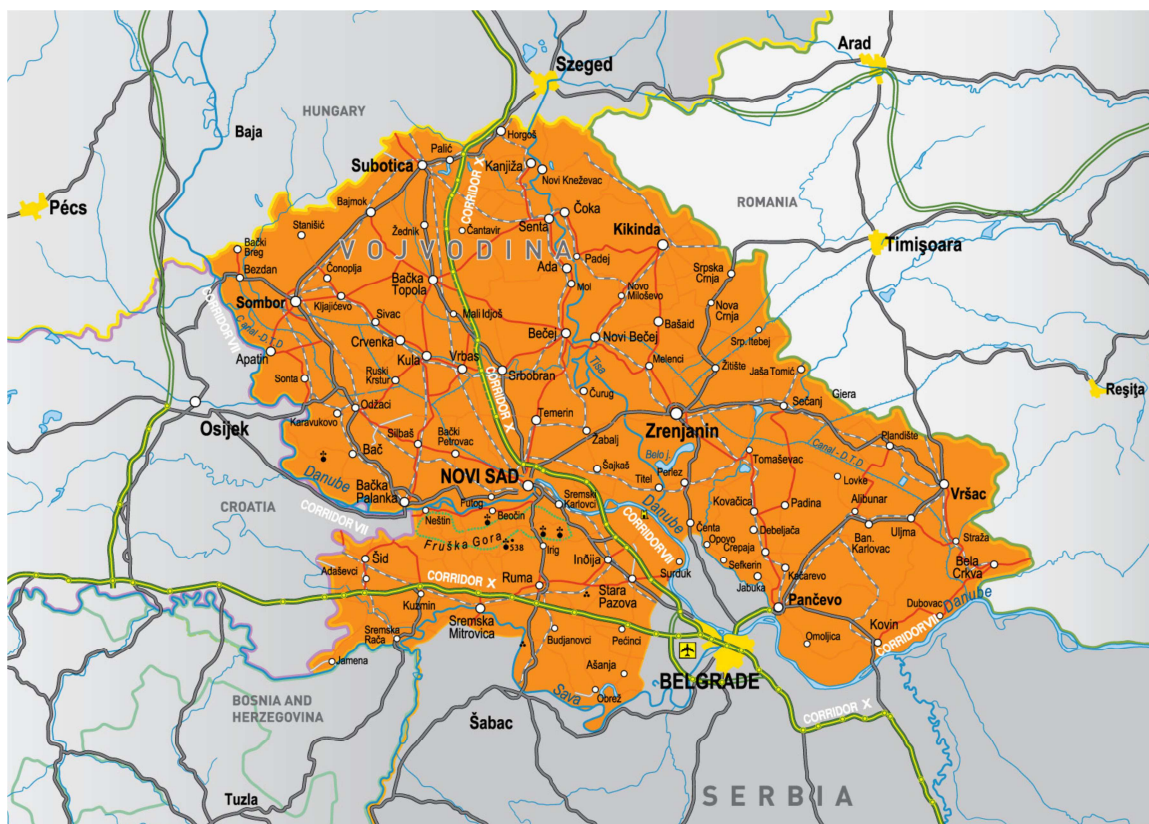
### 3.3. INFRASTRUKTURA

#### 3.3.1. Saobraćaj

U pogledu drumskog saobraćaja, na teritoriji AP Vojvodine se prostiru 11 magistralnih i 45 regionalnih putnih pravaca. Najvažniji putni pravci su evropski pravac E-70, odnosno deonica panevropskog Koridora X sa nastavkom od Beograda prema Vršcu i granici sa Rumunijom, i pravac E-75, odnosno deonica kraka Xb (Beograd-Budimpešta). Kroz Vojvodinu prolazi i državni put prvog reda E-662, na pravcu od Osijeka i Sombora do Subotice, pravac Bogojevo-Nakovo na granici prema Rumuniji, granica prema Hrvatskoj-Kelebija, Kovin-Subotica i Beograd-Zrenjanin.

U odnosu na celokupnu teritoriju Srbije, u Pokrajini se nalazi 23,5% državnih puteva prvog reda, 14,9% državnih puteva drugog reda, i 11,2% opštinskih puteva. Sa izgrađenih 266,7 km puteva najvišeg ranga, Vojvodina ima udeo od 40,9% u njihovoj ukupnoj dužini u Srbiji.

Slika 3. Saobraćajna infrastruktura Vojvodine



Jedan od pokazatelja razvijenosti infrastrukture i potencijala za razvoj predstavlja dužina puteva po km<sup>2</sup> površine. U Vojvodini dužina puteva po km<sup>2</sup> površine iznosi 0,28 km što je za preko 40% manje u odnosu na nivo pokazatelja u Srbiji, 0,49 km. Kada se radi o

dužini savremenih puteva po km<sup>2</sup> površine, uočena razlika se značajno smanjuje, odnosno, pokazatelj za Vojvodinu je 0,24 dok je za Srbiju 0,30.

Posmatrajući po okruzima, situacija je prilično ujednačena. Kada se radi o ukupnoj dužini puteva po km<sup>2</sup> površine, Severnobački, Južnobački i Sremski okrug su iznad proseka Vojvodine, dok samo Južnobački okrug ima nad prosečnu dužinu savremenih puteva po km<sup>2</sup> površine.

Železnički saobraćaj se u AP Vojvodini odvija na ukupnoj dužini pruga od 1.735,5 km, što je 45,6% od ukupne dužine pruga u Republici Srbiji (3.808,7 km). Mreža magistralnih pruga prolazi kroz skoro sve veće gradove, duga je 494 km, i čini 28,5% ukupne dužine pruga u APV. Oko 50% magistralnih pruga železničke mreže u APV nalazi se na Koridoru X i njegovom kraku Xb. Regionalne pruge su duge 483 km (27,8%), lokalne 381 km (22%). Najvažniji železnički pravci su deonica od Subotice preko Novog Sada do Beograda (E-85), deonica od Šida do Beograda (E-70) i deonica od Beograda prema Vatinu (E-66).

Rečni saobraćaj se u Vojvodini odvija na tri plovne reke (Dunav, Tisa i Sava), koje njenu teritoriju dele na tri celine: Bačku, Banat i Srem. Dunav je najvažnija vodena saobraćajnica i strateški pravac u Evropi. Kroz Srbiju protiče u dužini od 588 km, najvećim delom kroz Vojvodinu (oko 358 km) i u čitavom toku je plovna.

Zbog svih strateškog i ekonomskog značaja u Evropi, reka Dunav pripada jednom od prioritetnih panevropskih saobraćajnih koridora - Koridoru VII. Reka Sava je plovna celom dužinom od 160 km kojom protiče kroz Vojvodinu. Reka Tisa protiče kroz Vojvodinu/Srbiju dužinom od 164 km i uliva se u Dunav kod Slankamena. Hidro sistem Dunav-Tisa-Dunav je višenamenski vodoprivredni sistem, čija je glavna funkcija navodnjavanje i odvodnjavanje, ali je i plovni put. Sastoji se od 12 plovnih kanala Bačke i Banata, ukupne dužine 600 km, koji su svrstani u četiri kategorije plovnih puteva. Predstavlja jednu od najvećih kanalskih plovidbenih mreža u Evropi, koji pored plovnih kanala obuhvata i kanalisane reke Begej i Tamiš.

### **3.3.2. Infrastruktura za proizvodnju i prenos el. energije i gasa**

Osnovna karakteristika energetskog sistema Vojvodine u odnosu na Srbiju i zemlje regiona su: velika uvozna zavisnost, niska energetska efikasnost, nedovoljno korišćenje obnovljivih izvora energije, dobra distributivna mreža prirodnog gasa, dobra elektrodistributivna mreža, dovoljan rafinerijski kapacitet za preradu sirove nafte, ali njihov nizak tehnološki nivo.

Elektroenergetski sistem AP Vojvodine je u periodu 2000-2010. godine u značajnoj meri kompletiran i modernizovan. Snabdevanje električnom energijom se vrši iz jedinstvenog republičkog sistema, dok se distribucija vrši preko deset elektrodistributivnih sistema, za velike potrošače direktno.

Domaća proizvodnja prirodnog gasa stagnira već nekoliko godina, a gasna mreža APV je razvijena u odnosu na druge delove države, sa tendencijom daljeg širenja i modernizacije. Gas se obezbeđuje iz lokalnih izvora i uvozom iz Rusije, a razvodi mrežom dužine 1.560 km. Snabdevanje se vrši preko jedinstvenog sistema Srbijagasa.

U pogledu daljinskog sistema grejanja, u Vojvodini postoje tri termoelektrane-toplane (TETO), u Novom Sadu, Zrenjaninu i Sremskoj Mitrovici, ukupne nominalne električne snage 405,5 MW i ukupne toplotne snage 500 MW. U velikom broju toplana i većih kotlarnica, deo primarne energije se transformiše u toplotnu energiju, a od proizvedene toplotne energije 93% se potroši u širokoj potrošnji.

### **3.3.3. Telekomunikacije**

Posle 1989. godine sva proširenja mreže, zamena starih i dotrajalih centrala, kao i izgradnja novih kapaciteta vrše se sa digitalnim centralama različitih proizvođača. Optički vodovi odgovarajućeg kapaciteta postavljaju se na magistralnim i lokalnim pravcima. Posle 1996. godine, postepeno se proširuju i kapaciteti ISDN mreže za prenos telefonskih signala i prenos podataka.

U okviru mobilne telefonije postoje tri provajdera: Telekom (Srbija) Telenor (Norveška) i Vip (Austrija). Broj pretplatnika se konstantno povećava, jer je mobilna telefonija u ekspanziji.

### **3.3.4. Internet**

Prema istraživanju koje je 2010. godine sproveo Republički zavod za statistiku, 50,4% domaćinstava u Republici Srbiji poseduje računar, dok je u Vojvodini taj procenat nešto viši i iznosi 52,9%. Na nivou Srbije, internet priključak poseduje 39% domaćinstava, a u Vojvodini 41,8%.

U Srbiji 27,6% domaćinstava ima širokopojasnu (broadband) Internet konekciju, što čini povećanje od 4,7% u odnosu na 2009. godinu, a 12,1% u odnosu na 2008. godinu. Zastupljenost ove vrste internet konekcije je u Vojvodini 27,0%. Širokopojasnu internet konekciju većinom poseduju domaćinstva koja imaju mesečni prihod iznad 600 evra, dok učešće domaćinstava sa prihodom od 300 evra iznosi 12,1%. Značajne razlike postoje i kada se uporedi zastupljenost ove vrste konekcije u urbanom i ruralnom delu Srbije (38,9% naspram 11,4%).

Zastupljenost računara u preduzećima varira u zavisnosti od teritorijalne celine. Na nivou Republike Srbije računar u svom poslovanju koristi 97,8% preduzeća, dok je taj procenat na nivou Vojvodine 98,3%. Istraživanje pokazuje da 79,5% preduzeća u Srbiji poseduje Wire based LAN, 57,3% Intranet, 46,9% Wireless LAN, dok 13,7% preduzeća poseduje Extranet.

### 3.4. INVESTICIJE

Investicije predstavljaju pokretač privrede i kao takve su neophodne za kontinuiran razvoj jedne zemlje. One generišu nove tehnologije, omogućavaju proširenje proizvodnih i trgovinskih veza sa poslovnim partnerima, kao i unapređenje korporativnog upravljanja.

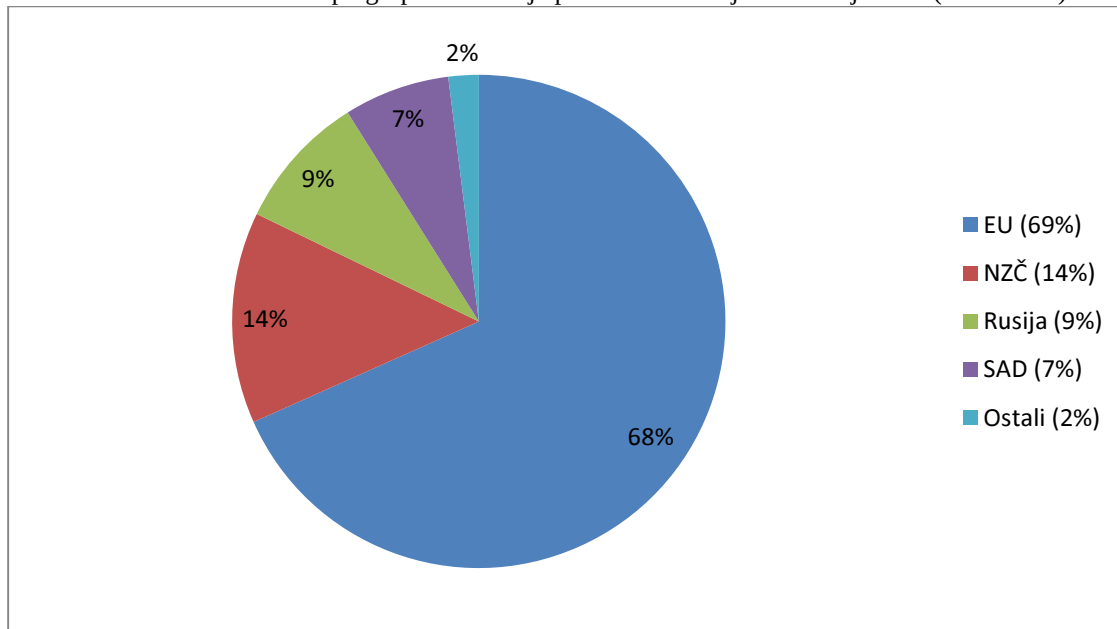
Ljudski resursi predstavljaju jednu od najvažnijih prednosti Vojvodine. Investitori su u mogućnosti da angažuju obrazovane ljude koji su spremni da rade za strane firme i na taj način svoje znanje iskoriste i upotpune ga iskustvom.

Vojvodina predstavlja sigurno okruženje za investicije, garantovano zakonskim okvirima u skladu sa onima u Evropskoj uniji, kao i aktivnostima republičke i pokrajinske vlade, koje su spremne da pomognu stranim preduzećima u procesu ostvarivanja direktnih stranih investicija.

U periodu 2001-2009. ukupne neto SDI u Srbiji iznosile su gotovo 11 mlrd EUR5, od čega u AP Vojvodini 4,8 mlrd. EUR (43,6%). Najviši nivo ostvaren je u 2006. godini, u vrednosti od 3,4 mlrd. EUR. Veći deo SDI se odnosio na kupovinu domaćih državnih i društvenih preduzeća i banaka u procesu privatizacije.

Ukoliko investitore posmatramo prema grupi zemalja kojima pripadaju, najviše investitora je bilo poreklom iz EU15, čak 69,0%, zatim iz novih zemalja članica Evropske unije (14,0%), Rusije (9,0%) i SAD (7,0%).

Grafik 7. Procentualno učešće po grupama zemalja porekla investicija u AP Vojvodini (2001-2009)



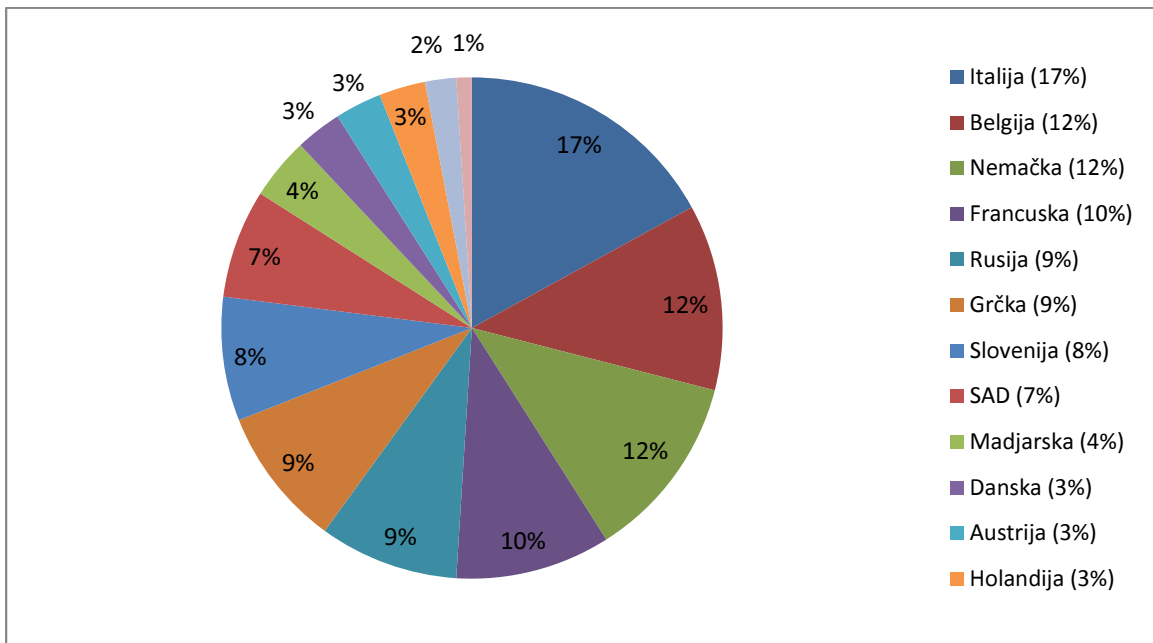
Izvor: Fond za podršku investicija u AP Vojvodini

Prema analizi investitora u Vojvodini u periodu od 2001. do 2009. godine, najviše je investirala Italija (17%), zatim Belgija i Nemačka (12%), Francuska (10%), Rusija i Grčka (9%), Slovenija (8%) i SAD (7%).

Posmatrano po sektorima, italijanski kapital je zastupljen u sektoru osiguranja imovine i lica, proizvodnji čelika, maloprodaji i veleprodaji. Belgija je investirala u proizvodnju piva, a Nemačka u proizvodnju farmaceutika i preradu i proizvodnju drveta.

Posmatrano pojedinačno, najviša ostvarena investicija u periodu 2001-2009. godine je u proizvodnju piva, ostvarena od strane Belgije.

Grafik 8. Procentualno učešće zemalja u investicijama u AP Vojvodini (2001-2009)



Izvor: Fond za podršku investicija u AP Vojvodini

#### 4. INSTITUCIONANI I PRAVNI OBLIK ZA PODRŠKU KLASITERIMA

Danas se pokretačkom snagom privrede smatraju preduzeća koja prepoznaju prednosti geografske proksimacije, međusobno sarađuju i prostorno su koncentrisani. Uočljivi su mnogi oblici saradnje, od kojih je za prostornu koncentraciju izraz klaster postao opšte prihvaćen.

Klaster nije ništa drugo, već mrežnom saradnjom unapređena privredna kooperacija. Klaster je nastao od reči *cluster* (značenje: grozd), *clustering* (značenje: stvaranje grozda), koje se koriste u Evropskoj uniji. Izraz klaster je zbirni pojam, jer obuhvata mnoge različite oblike uspešnih preduzetničkih i institucionalnih saradnji koji funkcionišu na razne načine. Pojam klaster, kao opšti pojam, označava: *skup nezavisnih (konkurentskih) preduzeća i njihovih mreža, pridruženih privrednih sektora i institucija unutar jedne industrijske grane, koji u relativno velikom procentu uzajamno koriste proizvode i usluge, oslanjajući se na istu bazu znanja i infrastrukturu, a osim toga koriste i slične inovacije.*<sup>4</sup> Poznato je i mnoštvo tipologija klastera, međutim do danas je nastao konsenzus, po kome se razlikuju dva osnovna tipa: industrijski granski klaster i regionalni klaster. Industrijski granski klaster je: *mreža čvrsto i uzajamno povezanih preduzeća u proizvodnom (snabdevačkom) lancu, koji je upotpunjen specijalnim uslugama i drugim institucijama.*<sup>5</sup> Pojam regionalnog klastera vezuje se za ime Majkla E. Portera i označava: *geografsku koncentraciju takmičarskih i kooperativnih preduzeća jedne industrijske/poslovne grane, njihovih srodnih industrijskih grana koje ih podržavaju, finansijskih institucija, infrastrukturnih (pozadinskih) institucija koje pružaju usluge i sarađuju (obrazovanje, stručna obuka, istraživanja), preduzetničkih saveza (komore, stručna udruženja, klubovi) zasnovanih na inovativnom sistemu veza.*<sup>6</sup> Ova definicija ne naglašava samo skup sistema lanca vrednosti jedne industrijske grane i njenih pridruženih institucija kao definiciju klastera industrijske grane, već ističe i potrebu postojanja geografske koncentracije.

U suštini, kod klastera nastalih na različite načine koji uspešno funkcionišu, u stvarnosti se uvek može zapaziti trajna saradnja među preduzećima, korišćenje prostorne proksimacije, stvaranje više vrsta kombinacija resursa i kompetencija, kao i stvaranje intenzivne veze između preduzeća i lokalnih institucija.

Klasterske politike usmerene na uspostavljanje i razvoj klastera razlikuju se od zemlje do

---

<sup>4</sup> 1 Enright, M.J. (1998): Regional Clusters and Firm Strategy. In.: Chandler, A.D.–Hagstrom, P.–Solvell, O. (ured.) *The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organisation, and Regions*. Oxford University Press, New York. 315-342.

<sup>5</sup> 2 OECD (1999): *Boosting innovation. The Cluster Approach*. OECD Proceedings, Paris.

<sup>6</sup> Porter, M. E. (2000): Location, Clusters, and Company Strategy. In Clark, G. L. – Feldman, M. P. – Gertler, M. S. (eds) *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press, 253-274.

zemlje, međutim, činjenica je da se klasteri mogu naći u razvojnim politikama svih zemalja u oblasti razvoja privrede, malih i srednjih preduzeća, inovacija i razvoja tehnologija.

#### **4.1. STRATEŠKI PRAVCI RAZVOJA KLASTERA U SRBIJI**

U Srbiji ne postoji jedinstven dokument koji bi odredio strateške pravce razvoja klastera, već je podrška formiranju i razvoju klastera sadržana u sektorskim razvojnim dokumentima i delatnostima određenih ministarstava u sklopu mera za razvoj malih i srednjih preduzeća i njihove konkurentnosti. Razvoj klastera je obuhvaćen i pokrajinskim odnosno lokalnim razvojnim nastojanjima.

Dokument koji definiše strateške pravce razvoja malih i srednjih preduzeća (MSP) je „Strategija razvoja konkurentnih i inovativnih malih i srednjih preduzeća za period 2008-2013 godine“. Ovaj dokument je Vlada Republike Srbije zvanično usvojila u oktobru 2008. godine, i on obuhvata pet stubova:

1. Promocija i podrška preduzetništvu i osnivanju novih preduzeća;
2. Razvoj ljudskih resursa za konkurentan MSP sektor;
3. Finansiranje i oprezivanje MSP;
4. Razvoj konkurentskih prednosti MSP na izvoznim tržištima i
5. Razvoj podsticajnog pravnog, institucionalnog i poslovnog okruženja za MSP.

Ovaj dokument je usklađen sa najvažnijim dokumentima EU u ovoj oblasti, pre svega sa Evropskom poveljom o malim preduzećima (*The European Charter for Small Enterprises*) i Aktom o malim preduzećima (*Small Business Act*).

U pomenutoj strategiji se klasterizacija preduzeća navodi kao jedan od instrumenata povećanja konkurentnosti preduzeća na inostranim tržištima.<sup>4</sup> Stub 4 Strategije u modulu 3 fokus stavlja na klastere i poslovno povezivanje koje obuhvata: 1) realizaciju Programa za razvoj poslovnih inkubatora i klastera u Republici Srbiji 2007-2010 i stvaranje sistemskog okvira za razvoj klastera; 2) podršku razvoju MSP baziranu na široj primeni iskustava i rezultata klaster programa; 3) olakšavanje pristupa MSP velikim poslovnim sistemima dobavljača i davaocima franšize.

Vlada Republike Srbije je krajem 2006. godine usvojila Program za razvoj poslovnih inkubatora i klastera u Republici Srbiji 2007-2010. Program definiše nekoliko specifičnih ciljeva za period 2007-2010:

- ojačano partnerstvo između privatnog i javnog sektora;
- najmanje 15 osnovanih i operativnih poslovnih inkubatora;
- najmanje jedan osnovan park;
- osnovano Udruženje poslovnih inkubatora Srbije;
- osnovan Inovacioni relex centar;
- najmanje 10 osnovanih operativnih klastera;
- povećan broj poslovnih aktivnosti.

Kao i na nivou cele republike, tako je i na pokrajinskom novou jedan od osnovnih ciljeva AP Vojvodine razvoj malih i srednjih preduzeća. Nadležnosti koje pokrajina ima na tom polju su definisane Statutom AP Vojvodine i Zakonom o utvrđivanju nadležnosti Autonomne Pokrajine Vojvodine. Rešenjem Pokrajinskog sekretara za privredu od 27. oktobra 2006. Godine je formiran Tim za edukaciju preduzetnika i privrednih subjekata na programu razvoja klastera u AP Vojvodini. Pored toga, urađena je i Strategija uspostavljanja i razvoja klastera u AP Vojvodini, za period 2007-2011. Opšti ciljevi te strategije su:

1. Razvoj centralne baze podataka za celu AP Vojvodinu o potencijalima, resursima, postojećim klasterima, klasterima u razvoju, njihovim proizvodnim/uslužnim programima kako bi sve zainteresovane strane mogle pronaći potrebne informacije;
2. Podizanje kompetitivnosti privrede regiona zasnovane na konceptu razvoja klastera;
3. Organizovani, udruženi izlazak na tržište EU i Rusije;
4. Razvoj poslovne infrastrukture.

U Strategiji se navodi da je njeno donošenje potrebno zbog neophodnosti pripreme privrednih subjekata AP Vojvodine za tržišnu utakmicu na teritoriji EU, a posebno kada Srbija postane članica EU i kada nestanu carinske i druge zaštitne mere.

Konkurentnost MSP se može unaprediti povezivanjem u klastere, naročito u onim industrijskim granama u kojima postoje tradicionalne veze između privrednih aktera. Pored toga uspešni klasteri mogu biti pokretači ekonomskog razvoja određenog regiona i mogu biti značajan faktor privlačenja stranih investicija u smislu specijalizacije proizvodnje određenih dobara i usluga.

## **4.2. MERE PRIVREDNE POLITIKE NA USPOSTAVLJANJE I RAZVOJ KLASTERA U SRBIJI**

Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja između 2006. i 2011. godine sprovodi Program za podršku razvoju klastera u cilju podsticanja privrednog razvoja, povećanja zapošljavanja i izvoza, i kroz umrežavanje preduzeća, istraživačko-razvojnih institucija i poslovnih udruženja u klastere. Raspored sredstava kojima Ministarstvo podržava klastere bazira se na izboru najboljih projekata sa kojima preduzeća i institucije konkurišu za sufinansiranje troškova. Troškovi aktivnosti klastera se sufinansiraju u iznosu do 50% u različitim fazama razvoja. Definisane su 4 faze razvoja:

1. Početne inicijative za povezivanje po konceptu klastera;
2. Rad klastera u početnom periodu organizovanog rada;
3. Rast i komercijalizacija klastera;
4. Održivost klastera.

Programom se kofinansiraju zajednički projekti klaster inicijativa u transparentnoj proceduri preko javnih poziva. U periodu 2007-2009. godine Program za podršku razvoju klastera je podržao 25 klaster inicijativa u različitim fazama razvoja.

Zaključkom Vlade Republike Srbije od 21.01.2011. godine usvojen je Program mera o rasporedu i korišćenju sredstava za programiranje regionalnog razvoja i podrške malim i srednjim preduzećima i preduzetništvu u 2011. godini. Ministarstvo u saradnji sa Nacionalnom agencijom za regionalni razvoj i mrežom regionalnih agencija/centara raspisuje konkurse za dodelu bespovratnih sredstava u okviru Mere podrške razvoju inovativnih klastera. U okviru Programa o rasporedu i korišćenju sredstava namenjenih za razvoj inovativnih klastera u 2010. godini odobrena su sredstva za 8 klastera u ukupnom iznosu od 17 miliona dinara.

Opšti cilj Mere je povećanje produktivnosti i konkurentnosti domaćih preduzeća i preduzetnika njihovim povezivanjem u klastere, i jačanje saradnje malih i srednjih preduzeća i preduzetnika sa naučno-istraživačkim organizacijama kroz povećanje kapaciteta preduzeća za tehnološki razvoj i inovacije. Specifični ciljevi mere su:

- jačanje kapaciteta preduzeća za tehnološki razvoj i inovacije kroz aktivan partnerski odnos između preduzeća i naučno-istraživačkih organizacija i njihovim uključivanjem u projekte sa komercijalnim ciljevima;
- uspostavljanje strateškog partnersva u cilju porasta specijalizacije, razvoja materijalnih i ljudskih resursa i infrastrukture zanačajnih za porast produktivnosti;
- povećanje vrednosti i obima prometa preduzeća i preduzetnika na domaćem i međunarodnom tržištu;
- uspostavljanje saradnje sa klasterima u regionu i priprema za izradu zajedničkih projekata.

Inovativni klasteri mogu da ostvare pravo na finansiranje do 50% opravdanih troškova aktivnosti. Za novoosnovane inovativne klastere koji su u početnoj fazi rada, minimalni iznos koji se dodeljuje po zahtevu je 200.000 dinara, a maksimalni 2.000.000 dinara. Za postojeće inovativne klastere, u razvojnoj fazi rada, minimalni iznos koji se dodeljuje po zahtevu je 1.000.000 dinara a maksimalni 10.000.000 dinara.

### **4.3. REGULATORNI OKVIR RAZVOJA KLASTERA U SRBIJI**

Regulatorni, odnosno zakonodavni okvir za razvoj i jačanje položaja privrednih subjekata, uključujući i MSP, u Republici Srbiji je u poslednjoj deceniji pretrpeo značajne kvalitativne promene. Potrebno je uraditi još dosta toga da bi se uspostavilo savremeno privredno zakonodavstvo i osigurala njegova primena. Za poboljšanje uslova u kojima MSP funkcionišu nije dovoljno donošenje novih zakona i propisa, već je neophodno da takav proces prati i stalno poboljšanje kvaliteta i efikasnosti rada državnih institucija.

Pravnu regulativu u Srbiji karakterišu određeni nedostaci koji povećavaju nesigurnost itroškove u poslovanju. Pod takve nedostatke spadaju:

- skupe i dugotrajne procedure dobijanja različitih dozvola, odobrenja, licenci, itd.;
- nefleksibilno radno zakonodavstvo koje otežava zapošljavanje i otpuštanje;
- visoko poresko opterećenje i druga obavezna davanja;
- mogućnost različitog tumačenja pojedinih zakonskih propisa.

Prilikom osnivanja klastera potrebno je uzeti u obzir čitav niz pravnih pitanja koja se tiču međusobnog odnosa osnivača i članica klastera, odnosa klastera sa lokalnim i nacionalnim vlastima, sa međunarodnim institucijama i potencijalnim klijentima. U tom procesu se pojavljuju propisi koji regulišu osnivanje i registraciju privrednih subjekata, ugovorni odnosi, poreski propisi, računovodstveni propisi, platni promet, radno zakonodavstvo, propisi vezani za zaštitu životne sredine, spoljnotrgovinski i carinski propisi, itd.

U ranijoj pravnoj praksi Srbije pojam klastera nije bio prepoznat kao moguća forma organizovanja pravnog subjekta. Određene mogućnosti za osnivanje klastera pružao je Zakon o zadužbinama, fondacijama i fondovima, kao i Zakon o privrednim društvima iz 2004. godine, kojim je, kao relativno jednostavna forma osnivanja klastera, bila predviđena forma društva sa ograničenom odgovornošću. Takav vid registracije, međutim, nije prikladan ukoliko postoje ambicije apliciranja kod nekih međunarodnih i EU fondova, koji su uglavnom dostupni za neprofitne organizacije.

Tek je donošenjem Zakona o udruženjima napravljen značajniji pomak kada su u pitanju uslovi osnivanja koji su najbliži prirodi klastera. Udruženje u smislu pomenutog zakonase definiše kao dobrovoljna i nevladina neprofitna organizacija zasnovana na slobodi udruživanja više fizičkih ili pravnih lica, osnovana radi ostvarivanja i unapređenja određenog zajedničkog ili opšteg cilja i interesa, koji nisu zabranjeni Ustavom ili zakonom. Više klastera u Srbiji se odlučilo upravo za ovaj oblik registracije iako ne postoji zakonski zahtev da se klasteri registruju u formi udruženja. Razlog tome može biti i to što se podrška klasterima koju pruža Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, prilikom raspodele bespovratnih sredstava, uslovljava upravo takvim načinom registracije.

#### **4.4. INSTITUCIJE ZADUŽENE ZA RAZVOJ KLASTERA U SRBIJI**

Institucionalna podrška razvoju sektora malih i srednjih preduzeća se realizuje na republičkom nivou i kroz mrežu regionalnih agencija/centara i drugih institucija. Takva podrška se realizuje kroz finansijske i nefinansijske instrumente pomoći preduzećima.

Nefinansijski vid podrške MSP se pruža preko mreže centara Nacionalne službe za zapošljavanje, mreže komorskog sistema, Agencije za strana ulaganja i promociju izvoza, Agencije za promociju i osiguranje i finansiranje izvoza, itd. U 2010. godini je sistem podrške reformisan kroz formiranje Nacionalne agencije za regionalni razvoj i mreže regionalnih agencija kojoj su priključene dotadašnje agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća.

Institucije uključene u pružanje finansijske podrške iz javnih izvora (bespovratna sredstva ili krediti po povoljnim uslovima) su: Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, Fond za razvoj Republike Srbije, Fond za Razvoj AP Vojvodine, Garancijski fond AP Vojvodine, Agencija za osiguranje i finansiranje izvoza, Agencija za strana ulaganja i

promociju izvoza i Nacionalna služba za zapošljavanje sa svojim filijalama. Pored toga, i komercijalne banke su definisale kreditne programe za mala i srednja preduzeća, a kao dodatni izvori finansiranja se pojavljuju i međunarodne finansijske institucije i određena donatorska sredstva.

**Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja** u okviru svojih nadležnosti prati i podržava rad klastera. Razvoj klastera je postao veoma značajan za ekonomski razvoj i planiranje, te stoga Ministarstvo nastoji da koristi iste instrumente kao i ostale zemlje Evrope.

Na teritoriji AP Vojvodine je odlukom Saveta Fakulteta tehničkih nauka u Novom Sadu, juna 2007. godine, formiran **Centar za konkurentnost i razvoj klastera**<sup>8</sup>, sa ciljem aktivnog uključivanja u programe unapređenja konkurentnosti i razvoja klastera u Republici Srbiji. Strateški cilj rada Centra je obezbeđenje uslova za stvaranje dodate vrednosti kroz jačanje tehničko tehnoloških, organizacionih i upravljačkih struktura preduzeća, uspostavljanje i razvoj poslovnih mreža i klastera, i povezivanje svih činilaca privrednog razvoja. Definisani su i operativni ciljevi pružanja usluga, namenjenih:

- pojedincima – obuka, stručno usavršavanje, praksa, dobijanje određenih sertifikata;
- preduzetnicima – otvaranje novih preduzeća, biznis planovi, stručna podrška;
- preduzećima – razvojni i EU projekti, obuka, povezivanje sa laboratorijama, konsalting, standardi, strateški elementi poslovanja;
- klasterima i poslovnim mrežama – uspostavljanje i razvoj klastera, upravljanje klasterom, obuke, razvojni i EU projekti, strategije delovanja, razvoj infrastrukture klastera, brendiranje klastera.

Formiranje klastera, poslovnih inkubatora i tehnoloških parkova predstavlja način da se znanje koncentriše u određenom regionu i da se on učini receptivnijim za efekte prelivanja (*spillover effect*) znanja i tehnologija tokom procesa uključivanja Srbije u Evropsku uniju i međunarodnu tržišnu utakmicu. Kada se ostvari umrežavanje preduzeća, ona postaju manje zavisna od državne pomoći i konkurentnija i sposobnija za takmičenje na globalnom tržištu.

Pored navedenih institucija, koje su direktno zadužene za sprovođenje politike klastera, postoje i druge koje svojim aktivnostima dovode do stvaranja okruženja pogodnog za razvoj klusterskih inicijativa.

## 5. IZVORI FINANSIRANJA ZA USPOSTAVLJANJE I RAZVOJ KLASTERSKIH INICIJATIVA

U poslednje dve decenije je koncept klastera postao centralna ideja konkurentnosti i ekonomskog razvoja širom zemalja koje žele da unaprede svoju ekonomsku poziciju na globalnom tržištu. Uspostavljanje i razvoj klastera je postalo neizostavni deo nacionalnih i regionalnih razvojnih planova, dok je spektar izvora finansiranja postajao sve rašireniji. Prema poreklu, izvori finansiranja se mogu podeliti u dve osnovne grupe, to su domaći i strani izvori finansiranja.

### 5.1. DOMAĆI IZVORI FINANSIRANJA

U Republici Srbiji se podrška klasterima pre svega pruža preko Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja, u okviru **Programa za podršku razvoju klastera**. Kroz taj program se podrška pruža od 2005. godine i vid podrške se razlikuje u zavisnosti od razvojne faze u kojoj se klaster nalazi. Prva faza programa je faza konsultacije i pripreme programa (2005. i 2006. godine), druga faza je faza stabilizacije i rasta klastera (2007. godina), treća faza je fokusirana na jačanje operativnih kapaciteta i koncentraciju postojećih klastera (2008. godina), a u četvrtoj fazi održivosti planira se uključivanje klastera u međunarodne poslovne tokove, zajedničke inovativne projekte i razvoj inovacijske infrastrukture (od 2009. godine).

Kada se govori o finansijskim izvorima podrške klasterima nije celishodno isključiti instrumente kojima se generalno pruža podrška malim i srednjim preduzećima, kao sastavnim delovima svakog klastera. Imajući to u vidu, kao najvažnije instrumente podrške MSP na nacionalnom nivou, možemo navesti:

#### **Fond za razvoj Republike Srbije ([www.fondzarazvoj.gov.rs](http://www.fondzarazvoj.gov.rs))**

Najvažniji ciljevi Fonda za razvoj Republike Srbije su: unapređenje privrednog i ravnomernog regionalnog razvoja, unapređenje konkurentnosti domaće privrede i podsticanje zapošljavanja. U takvom okviru Fond odobrava kratkoročne i investicione kredite za privredna društva, kao i kredite za trajna obrtna sredstva.

*Kratkoročni krediti* se odobravaju pravnim licima (privrednim društvima) za povremena obrtna sredstva za podsticanje konkurentnosti i likvidnosti domaće privrede.

Pravo na korišćenje *investicionih kredita* imaju privredni subjekti na području Republike Srbije, koji u prethodne dve godine nisu poslovali sa gubitkom, i to: a) privredni subjekti koji su u većinskom privatnom ili državnom vlasništvu, osim javnih preduzeća; b) privredni subjekti koji imaju učešće društvenog kapitala manje od 40%.

Pravo na korišćenje *kredita za trajna obrtna sredstva* imaju privredni subjekti na području Republike Srbije, koji u prethodne dve godine nisu poslovali sa gubitkom, i to:

a) privredni subjekti koji su u većinskom privatnom ili državnom vlasništvu, osim javnih preduzeća; b) privredni subjekti koji imaju učešće društvenog kapitala manje od 40%.

U 2010. godini započeta je realizacija posebnih linija Fonda u vidu *Kredita za podsticanje ravnomernog regionalnog razvoja*, čiji je osnovni cilj pokretanje proizvodnje upošljavanjem postojećih kapaciteta i izgradnjom novih proizvodnih pogona, otvaranje produktivnih novih radnih mesta i smanjivanje razlika u razvijenosti regiona i opština u Republici Srbiji. Definirano je i nekoliko specifičnih ciljeva Programa:

a) podsticanje proizvodnje i zapošljavanja u devastiranim područjima. Sredstva se odobravaju u vidu dugoročnih investicionih kredita za izgradnju novih objekata, proširenje kapaciteta postojećih objekata (rekonstrukciju i modernizaciju), nabavku opreme, odnosno delova i opreme za remont postojeće opreme i kredite za trajna obrtna sredstva za programe ulaganja na devastiranim područjima.

b) podsticaj i razvoj preduzeća i preduzetništva u nerazvijenim opštinama. Sredstva su namenjena za izgradnju novih objekata, proširenje kapaciteta postojećih objekata (rekonstrukciju i modernizaciju), nabavku opreme i kredite za trajna obrtna sredstva, za projekte iz oblasti: industrije, prerađivačkih kapaciteta u poljoprivredi i sektoru usluga na području definisanih opština.

c) ulaganje u radno intenzivne grane prerađivačke industrije u nedovoljno razvijenim opštinama. Sredstva su namenjena za izgradnju novih objekata, proširenje kapaciteta postojećih objekata (rekonstrukciju i modernizaciju), nabavku opreme i kredite za trajna obrtna sredstva, za projekte u radno intenzivnim granama prerađivačke industrije na područjima definisanih opština.

### **Nacionalna agencija za regionalni razvoj ([www.narr.gov.rs](http://www.narr.gov.rs))**

Podrška preduzetništvu se realizuje i kroz Nacionalnu agenciju za regionalni razvoj (pravni naslednik Republičke agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva) putem pružanja finansijske i nefinansijske podrške. *Nefinansijska* podrška se pruža u vidu obuka, seminara, konsaltinga i mentoringa. Cilj programa *finansijske* podrške je pružanje direktne podrške razvoju preduzeća kroz učešće u finansiranju troškova konsultantskih usluga, kao što su: priprema biznis plana, istraživanje tržišta, sertifikacija i standardizacija, unapređenje procesa proizvodnje, uvođenje novih sistema kvaliteta i implementacija inovacija.

Finansijska podrška se pruža kroz nekoliko programa:

1. *Program podrške razvoju konkurentnosti MSPP*. Ovaj program se realizuje u saradnji sa regionalnim razvojnim agencijama/centrima za razvoj MSPP i njegov osnovni cilj je jačanje konkurentnosti MSPP kroz usklađivanje njihovog poslovanja sa zahtevima međunarodnih standarda kvaliteta, unapređenje poslovnih procesa, proizvoda i usluga, i jačanje ljudskih resursa.

2. *Program podrške udruženjima preduzetnika*. Ciljevi programa su: jačanje kapaciteta preduzetnika i proširenje spektra usluga koje pružaju svojim članovima, afirmacija udruživanja i povezivanja preduzetnika, doprinos podizanju nivoa

preduzetničke kulture, ravnomerniji regionalni razvoj preduzetništva i uspostavljanje i razvijanje partnerskog odnosa između javnog i privatnog sektora.

U saradnji sa Ministarstvom ekonomije i regionalnog razvoja realizuju se sledeći program za jačanje inovativnosti preduzeća i razvoj klastera:

1. *Program podrške MSP za jačanje inovativnosti.* Cilj programa je podrška razvoju culture investiranja malih i srednjih preduzeća u inovacije radi povećanja konkurentnosti.

2. *Program za razvoj inovativnih klastera.* Cilj programa je doprinos ekonomskom razvoju zemlje kroz podršku produktivnosti i konkurentnosti domaćih preduzeća i preduzetnika, njihovim povezivanjem u klastere i jačanjem saradnje malih i srednjih preduzeća i preduzetnika sa naučno-istraživačkim organizacijama.

3. *Program podrške realizaciji kreditne linije za početnike u biznisu.* U ovom programu Nacionalna agencija za regionalni razvoj učestvuje zajedno sa Ministarstvom ekonomije i regionalnog razvoja i Fondom za razvoj Republike Srbije, u delu koji se odnosi na nefinansijsku podršku.

AP Vojvodina je osnovala nekoliko fondova koji su u funkciji razvoja privrede i posebno sektora malih i srednjih preduzeća. Fondovi u AP Vojvodini svoje funkcionisanje ostvaruju u skladu sa definisanim planovima i programima, koji se baziraju na strateškim opredeljenjima razvoja Pokrajine.

### **Fond za razvoj Autonomne Pokrajine Vojvodine ([www.vdf.org.rs](http://www.vdf.org.rs))**

Fond za razvoj AP Vojvodine je osnovan 12. marta 2002. godine i svoje osnovne ciljeve realizuje kratkoročnim i dugoročnim kreditiranjem profitabilnih programa u oblasti privrede i time doprinosi razvoju malih i srednjih preduzeća, podsticanju razvoja preduzetništva, unapređenju poljoprivrednih gazdinstava, podsticanju ravnomernog regionalnog razvoja, povećanju izvoza i smanjenju nezaposlenosti. Podrškom koju pruža povećanju izvoza i supstituciji uvoza, Fond doprinosi rešavanju ključnih problema ekonomije Republike Srbije i AP Vojvodine. Fond za razvoj APV plasira sredstva po konkursnoj proceduri, a konkursi se raspisuju za svaku vrstu i namenu plasmana. Pri jednakim uslovima prioritet u dodeli kredita imaju program čijom se realizacijom doprinosi povećanju broja zaposlenih, razvijanju nedovoljno razvijenih područja i koji imaju veći neto devizni efekat.

### **Garancijski fond Autonomne Pokrajine Vojvodine ([www.garfondapv.org.rs](http://www.garfondapv.org.rs))**

Garancijski fond AP Vojvodine je osnovan sa zadatkom da olakša pristup finansijskom tržištu i obezbedi povoljnije uslove kreditiranja od onih koje nude banke, individualnim poljoprivrednim proizvođačima, privatnim preduzetnicima, malim i srednjim preduzećima čije je prebivalište, odnosno poslovno sedište na teritoriji AP Vojvodine. Ovaj zadatak Garancijski fond realizuje kroz svoju osnovnu delatnost, izdavanje garancija bankama kao sredstva obezbeđenja urednog vraćanja bankarskih kredita. Osnovni kriterijumi za dodelu garancija su: ekonomska opravdanost projekta, korišćenje

domaćih resursa, zapošljavanje većeg broja radnika, zaštita životne sredine i doprinos programa i projekata uravnoteženom regionalnom razvoju AP Vojvodine. Za izdate garancije, korisnik kredita – individualni poljoprivredni proizvođač, preduzetnik, malo i srednje preduzeće plaća Grancijskom fondu proviziju.

### **Razvojna banka Vojvodine ([www.rbv.rs](http://www.rbv.rs))**

Razvojna banka Vojvodine je nastala 2010. godine dokapitalizacijom Metals banke pri čemu je Autonomna Pokrajina Vojvodina stekla status većinskog vlasnika sa 61,9% akcija. Udruživanjem potencijala sa fondovima čiji je osnivač Vlada AP Vojvodine, započeto potpisivanjem sporazuma sa Fondom za razvoj i Garancijskim fondom AP Vojvodine, stvoreni su preduslovi da Razvojna banka Vojvodine obezbedi značajan finansijski podsticaj projektima od razvojnog značaja za Pokrajinu.

## **5.2. EU IZVORI FINANSIRANJA**

Klasteri su prepoznati kao plodno okruženje za konkurentnost evropskih preduzeća jer obezbeđuju pogodno poslovno okruženje koje stimuliše inovacije i rast. U Evropskoj uniji je razvijeno nekoliko instrumenata za podršku klastera na nacionalnom i regionalnom nivou kao i za umrežavanje klastera u Evropi.

Podrška klasterima se u Evropskoj uniji pruža kroz sledeće najvažnije mere:

**European Cluster Policy Group** se sastoji od iskusnih stručnjaka koji se bave budućim izazovima na polju politike klastera sa kojima se treba suočiti na nacionalnim i evropskom nivou.

**European Cluster Alliance**, kao deo PRO INNO Europe, pospešuje klastersku saradnju na polju kreiranja politika tako što zbližava nacionalne i regionalne vlasti i inovacione agencije koje se bave klasterima. Cilj je da se zajedničkim snagama donesu politike vezane za klastere i da se podigne izvrsnost programa za klastere.

**European Cluster Observatory**, kao deo Europe INNOVA, je online platforma koji omogućava pristup informacijama i analizama vezanih za klastere i klasterske politike u Evropi. Pokrenuta je 2007. godine i pruža širok spektar usluga, podatke i analize o klasterima i konkurentnosti, kao i studije o dobrim klasterskim praksama. Tri glavne ciljne grupe su:

- 1) donosioci odluka i državni zvaničnici na evropskom, regionalnim i nacionalnim nivoima;
- 2) osoblje zaduženo za upravljanje klasterima;
- 3) akademci i istraživači.

**European Innovation Platform for Clusters**, kao deo Europe INNOVA, podržava transnacionalnu saradnju između klsterskih organizacija u cilju razvoja i testiranja novih ili boljih alata podrške preduzećima u klasteru.

**European Cluster Excellence Initiative**, kao deo PRO INNO Europe, radi na razvijanju standarda kvaliteta za upravljanje klasterima na teritoriji Evrope, koji takođe mogu doprineti inovativnim podrškama kroz klsterske organizacije.

Navedene mere se pružaju kroz naredne dve sveobuhvatnije inicijative koje su usmerene na osnaživanje inovativnosti i istraživanje i razvoj preduzeća u Evropskoj uniji:

**PRO INNO Europe Initiative**, ([www.proinno-europe.eu](http://www.proinno-europe.eu)) je pokrenuta od strane DG Enterprise and Industry i njen cilj je da postane fokusna tačka za analizu inovacionih politika i saradnje na prostoru Evrope. Namera je da se pruži podrška evropskim preduzećima kako bi sprovodila inovacije bolje i brže kao i da se usklade komplementarnosti između različitih mera podrške inovacijama koje postoje širom Evrope (kako na regionalnom, nacionalnom tako i na nivou Zajednice).

**Europe INNOVA** ([www.europe-innova.eu](http://www.europe-innova.eu)) je evropska inicijativa koja teži da postane jedinstveno mesto za razvoj, testiranje i promociju novih alata i instrumenata koji podržavaju inovacije, sa ciljem da se pomogne inovativnim preduzećima da svoje inovacije sprovedu brži i bolje.

Privredni subjekti, odnosno klsteri u Srbiji imaju dosta ograničen pristup ovim izvorima finansiranja zbog proste činjenice da su oni prvenstveno namenjeni zemljama članicama EU. Mala i srednja preduzeća, istraživački i razvojni centri, koji predstavljaju subjekte uključene u klsterske inicijative, mogu aplicirati za određena sredstva iz dva glavna EU izvora, to su Sedmi okvirni program (FP7) i Program konkurentnosti i inovativnosti (CIP). Klsteri, ukoliko nisu registrovani kao profitne organizacije, mogu učestvovati i u Programima prekogranične saradnje (CBC), finansiranih iz Instrumenta pretpristupne pomoći (IPA)

Okvirni program **State Aid Framework 2007-2013** koji omogućuje razvoj inovativnih klstera koji rade u zemljama članicama, tako što kroz jedan ciklus od 5 godina daje podršku za rad klstera, odnosno daje pomoć za realizaciju ulaganja.

**Iniciranje regiona znanja:** cilj je upravo povećanje konkurentnosti i istraživačkih kapaciteta EU regiona, što se odvija doprinosom razvoju klstera sa intenzivnim znanjem i njihovom umrežavanju, uz šta se pridružuje i povećanje istraživačkih ulaganja Evrope.

**European Cluster Memorandum:** izrađen je 2007. godine po nalogu Evropske zajednice, a glavni mu je cilj ukazivanje na važnost podrške klsterima i razvoja klsterske politike. Prema Memorandumu na razvoj klsterskih inicijativa značajan uticaj ima politika vlade kako na nacionalnom, tako i na regionalnom nivou.

U svetlu toga, radi doprinosa inovacijama i nacionalnom i regionalnom razvoju, za politiku zajednice utvrđeno je 4x5 osnovnih načela:

**a) Dinamični klasteri:**

1. ključni faktori za inovacije i ekonomske konjunktura,
2. čiji se razvoj na konkurentskom tržištu odvija prirodnim putem (spontano),
3. razvijaju se tamo gde je jaka utakmica unutar regiona i između njih,
4. odražavaju postojanje prekogranične saradnje organizacija i prožimanja,
5. postaju mnogo vidljiviji i atraktivniji ako nastane tesna veza sa važnijim klasterima drugih regiona ili država.

**b) Agencije za privredni razvoj i izvršne institucije moraju biti opredeljeni:**

1. u podršci povećanja dinamičnih inovativnih klastera unutar regiona i van granica regiona,
2. u izradi osnovnih strategija i proceni nastalih uticaja, kao i njihovom efikasnom ocenjivanju,
3. u definisanju specifičnih ciljeva klastera i strategija,
4. u jačanju transnacionalnih, strateških i poslovnih veza i saradnje između klusterskih inicijativa,
5. u uspostavljanju čvrste saradnje na strateškom nivou.

**c) Podrška nastojanju institucija koja utvrđuju politiku na nacionalnom i regionalnom nivou:**

1. u planiranju i uspostavljanju klusterskih programa i klusterskih inicijativa,
2. u obezbeđivanju aktivnih klusterskih programa vlade za konkurentne klastere,
3. u razvoju pristupa sa portfolio aspektom zasnovanim na zahtevima životnog ciklusa klusterske politike i konkurentskih prednosti,
4. u integrisanju nastojanja razvoja klastera u horizontalne klusterske politike,
5. u razvoju inovativnog okruženja.

**d) Evropske institucije, naročito Evropska komisija, Odbor regiona i Evropska investiciona banka, treba da nastoje:**

1. da modernizuju programe podrške za razvoj klastera,
2. da preispitaju politike prestrukturiranja i razvoja klastera,
3. da uvećaju podršku saradnje međunarodnih klastera orijentisanih na uspeh,
4. da proširuju i razvija informacionu bazu za klastere, regionalne inovativne kapacitete i uticaj klusterske politike,
5. da uspostave efikasne i otvorene platforme za doprinos međunarodnoj saradnji.

**Sedmi okvirni program (FP7) ([www.cordis.europa.eu/fp7/home\\_en.html](http://www.cordis.europa.eu/fp7/home_en.html))**

Još jednu mogućnost za MSP predstavlja Sedmi okvirni program – FP7 Evropske unije. Iako nije u potpunosti usmeren na privatni sektor, FP7 u određenim delovima nudi mogućnost finansiranja inovativnim i istraživačko usmerenim MSP. Ta mogućnost finansiranja se uglavnom sprovodi kroz podprograme Kapaciteti (*Capacities*) i Saradnja (*Cooperation*) u cilju povećanja kapaciteta MSP za istraživanja, usvajanja know-how i saradnje sa javnim sektorom. Pred toga, MSP se ohrabruju da učestvuju i u aktivnostima programa Ljudi (*People*) i Ideje (*Ideas*). Oblasti u kojima MSP mogu učestvovati se

definišu svakim javnim pozivom, dok selekciju projekata koji će dobiti podršku vrši Evropska komisija.

Ukupan budžet za FP7 iznosi oko 50,5 milijardi evra. Razlozi za podršku MSP leže u potrebi da se poveća konkurentnost i stvore visokokvalitetni proizvodi u funkciji stvaranja novih radnih mesta i promocije socijalne i ekonomske kohezije. Stepenn finansiranja istraživanja i razvojnih projekata u FP7 zavisi od vrste donacije, pravnog statusa učesnika i tipa aktivnosti, a kod finansiranja projekata MSP procenat donacije može da iznosi do 75% ukupnih troškova.

U FP7 programu mogu da učestvuju kompanije, inkubatori, MSP, istraživački centri, organizacije i različita udruženja i grupe. Da bi preduzeće moglo da učestvuje u FP7 programu neophodno je da zadovolji sledeće formalne uslove: da je ekonomski aktivno (što se dokazuje na osnovu finansijskih izveštaja), da ima manje od 250 zaposlenih, da ne ostvaruje godišnji promet veći od 50 miliona EUR, i da je samostalno, tačnije nezavisno u odnosu na neku veliku kompaniju.

### **Program konkurentnosti i inovativnosti (CIP) ([www.ec.europa.eu/cip/](http://www.ec.europa.eu/cip/))**

Program za razvoj konkurentnosti i inovativnosti – CIP (Competitiveness and Innovation Framework Programme) ima za cilj poboljšanje konkurentnosti preduzeća u Evropi. Program traje od 2007. do 2013. godine, a sa fokusom na mala i srednja preduzeća (MSP), podržava inovativne aktivnosti (uključujući eko-inovacije), obezbeđuje lakši pristup finansijama i pruža usluge poslovne podrške u regionima. U isto vreme, programom se ohrabruje prihvatanje i korišćenje informaciono komunikacionih tehnologija (ICT) u cilju razvoja informacionog društva, kao i promovisanje veće upotrebe obnovljive energije i energetske efikasnosti.

CIP je podeljen na tri operativna programa:

- 1) Program preduzetništva i inovativnosti (EIP),
- 2) Program podrške ICT politici (ICT-PSP),
- 3) Program inteligentne energije Evrope (IEE).

Program preduzetništva i inovativnosti (EIP) se fokusira na podršku inovacijama i MSP. Sa budžetom od 2,166 milijardi evra za period 2007 – 2013 ciljevi programa se žele postići kroz sledeće aktivnosti:

- pristup finansijskim sredstvima za MSP kroz „finansijske instrumente EU“;
- „Evropska mreža preduzeća“: mreža poslovnih i inovacionih uslužnih centara;
- podrška inicijativama za pospešivanje preduzetništva i inovacija;
- eko-inovacije sa ciljem da održi razvoj postane svakodnevnica u poslovanju;
- podrška kreiranju politika.

Program podrške ICT politici (ICT-PSP) za period 2007 – 2013 ima budžet od 728 miliona evra i podržava ciljeve nove integrisane strategije „i2010 – Evropsko informaciono društvo 2010“, ti ciljevi su:

- stvaranje jedinstvenog Evropskog informacionog prostora;

- Jačanje inovacija i investicija u ICT istraživanja;
- Podrška inkluziji, boljim javnim uslugama i kvalitetu života kroz upotrebu ICT.

Opšti cilj Programa inteligentne energije Evrope (IEE), sa budžetom od 727 miliona evra, je doprinos postizanju ciljeva EU za održivu energiju kao i pomoć u postizanju Milenijum skih razvojnih ciljeva Ujedinjenih nacija. Operativni ciljevi su usmereni na ubrzanje prihvatanja tehnologija održivog razvoja kroz povećanje nivoa investicija u tehnologije održivog razvoja i povećanje potražnje za obnovljivom energijom. Identifikovana su tri glavna načina za postizanje ovog cilja:

- 1) jačanje političkih i administrativnih kapaciteta;
- 2) stvaranje mera za povećanje poverenja u tehnologije održivog razvoja i podsticanje povećanih investicija u iste;
- 3) promotivne aktivnosti i diseminacija.

Ukupan budžet CIP programa, za period između 2007. i 2013. godine, iznosi 3,621 milijardi evra i za ta sredstva mogu aplicirati sve zemlje članice EU ali i Srbija učestvuje u programima EIP i ICT-PSP.

## 6. OPŠTI MODEL USPOSTAVLJANJA KLASTERA

Poznavanje i razumevanje klastera je od značaja za regione samo ako to znanje vodi ka akcijama koje razvijaju privredu i podižu životni standard. Pored toga, što je veoma teško “prepisati recept” koji odgovara svim regionima, savremena terija predlaže sledeći opšti model koji može da obuhvati mnoge tipove sistemskih veza i vrste industrija.

Opšti model je koncipiran tako da obuhvati značajne faktore i faze razvoja, ograničenja u resursima i posebne potrebe. Fokusira se na aktivnosti koje su specifične za klaster i posebno korisne u manje razvijenim regionima. On je zasnovan na pretpostavci da postoje određeni temeljni faktori koji podržavaju ekonomski razvoj u svim sektorima i u svim regionima.

Postoji opšti model uspostavljanja klastera koji sadrži spisak aktivnosti koje treba preduzeti za razvoj klastera u nekom regionu:

### 1. Uspostaviti infrastrukturu za podršku razvoja klastera

- Organizovati razvojne i edukativne centre na nivou regiona
- Promovisati informacije o klasterima
- Oformiti timove u okviru centara za podršku razvoja klastera
- Kreirati klaster predstavništva vlade
- Olakšati formiranje spoljnih veza / međunarodne saradnje

### Identifikovati mogućnost uspostavljanja klastera unutar regiona

- Identifikovati potencijal za uspostavljanje klastera
- Načiniti modele i mape sistemskih veza
- Proceniti sebe naspram drugih regiona i naspram konkurenata

### Aktivnosti na uspostavljanju klastera

- U regionima gde postoji kritična koncentracija preduzeća uspostaviti klaster asocijacije
- Učiniti formalnim postojeće komunikacione kanale
- Unaprediti saradnju među preduzećima - razvoj mreža

### Obuka specijalizovane radne snage

- Angažovanje stručnjaka i specijalizacija ljudi za određene oblasti rada
- Osnovati klaster centre obuke
- Oformiti partnerstva između obrazovnih institucija i klastera
- Podržati regionalne saveze za obuku
- Povećati nivo saradnje između regiona na nacionalnom i internacionalnom nivou

### Razvoj i primena savremenih tehnologija i podrška preduzetničkim idejama

- Investirati u inovaciju i zapošljavanje biznisa
- Podržati inkubatore zasnovane na klasteru
- Ohrabriti razvoj poslovnih mreža preduzetnika
- Podržati razvoj tehnoloških parkova

### Ustrojavanje organizacione i upravljačke strukture

- Definisati organizacionu strukturu klastera, tokove informacija i upravljačke mehanizme.

- Definirati razvojne timove klastera
- Prilagoditi organizacionu strukturu preduzeća radu u klasterima
- Unaprediti upravljačku strukturu
- Ustrojiti mehanizme praćenja i merenja procesa u klasteru

#### **Unapređenje marketinga i brending regiona**

- Utvrđivanje zahteva okruženja i prilagođavanje klastera tim zahtevima
- Promovisati klastere - proizvode, usluge, prateće servise...
- Omogućiti izgradnju distribucionih kanala za izvoz proizvoda i usluga
- Stvaranje brenda regiona

#### **Usmeravanje razvoja klastera**

- Podsticanje zajedničkih projekata učesnika klastera
- Investirati u R&D klastera
- Finansirati kritične faktore fondacije

Opšti model je zasnovan na primerima dobre prakse. Skoro sve tačke opšteg modela su se pokazale kao uspešne na jednom ili više mesta. Postoji mogućnost proširenja modela ili prilagođavanja specifičnostima određenog regiona ili industrijske oblasti. Iskustva primenjena u drugim oblastima, organizacijama ili sistemima mogu biti čak i efektivnija ako se primene na klastere. Obzirom da je reč o složenom sistemu organizacionih jedinica (preduzeća) u opšti model je integrisan prilaz razvoja proizvodnih, organizacionih i upravljačkih struktura, kao i model integracije procesa.

Ne treba živeti u zabludi da se klaster može organizovati preko noći, naročito u našim privrednim uslovima kada je kod svih učesnika prisutan veliki otpor ka novinama. Kao i svi ekonomski pojmovi i klasteri se moraju posmatrati kao dinamički pojam. Od inicijative do uhodne forme može proteći i do 5 godina.

Tabela 2. Razvoj klsterske inicijative

| <i>Prvi korak</i>                             | <i>Početak</i>                              | <i>Rani rast</i>                     | <i>Dinamičan rast</i>                          |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------------------|
|                                               |                                             |                                      | Inovativna infrastruktura                      |
|                                               | Zajednička vizija                           | Zajednička infrastruktura i projekti | Multilateralne veze (nauka, indust., politika) |
| Promocija koncepta klastera                   | Zajedničke potrebe                          | Menadžment i monitoring              | Pozicija na globalnom tržištu                  |
| Neformalna umrežavanja                        | Uspostavljanje klsterske organizacije       | Finansije                            |                                                |
| Zajednički mali projekti                      | Zajednička strategija rasta klastera        |                                      |                                                |
| Potencijal za klaster:                        | Potencijal za početak rada:                 |                                      | Potencijal za rast                             |
| Geografska koncentracija                      | Prepoznavanje praznina u stručnosti, znanju |                                      | Dugoročna perspektiva                          |
| Spremnost da se razvija novi poslovni koncept | Kritična masa firmi, znanja veština         |                                      | Visoka spremnost za investiranje               |
|                                               |                                             |                                      | Komunikacija među učesnicima                   |
| 1 do 2 god.                                   | 3 do 5 godina                               |                                      | budućnost                                      |

Izvor: SECEP Projekat za razvoj konkurentnosti i promociju izvoza

Kao što je prikazano u tabeli, najbolje je da klsterske aktivnosti započnu neformalno, jer je potrebno vreme da se ideja prihvati i na manjim projektima vidi kakve su njegove perspektive. To “sazrevanje ideje” je naročito važno u početku razvoja klsteringa, baš u

kakvom se naše društvo trenutno nalazi. Tek kasnije, kada dodje do čvrstog uverenja o potrebi udruživanja, teba definisati organizaciju, viziju i strategiju klastera. Dalji činioci se nameću sami, jer je nužno postaviti infrastrukturu i obezbediti finansije za dalje upravljanje. Svakako da je u dugoročnoj perspektivi inovativno delovanje i povezanost za naučnim i inustrijskim činiocima.

## **6.1. USPOSTAVLJANJE INFRASTRUKURE ZA PODRŠKU RAZVOJA KLASTERA**

Klasterizacija upravo predstavlja mehanizam kojim se delovanje organa vlasti usmerava na problemski orijentisan pristup, sa nezavisnih na medjuzavisne potrebe i sa individualnih na kolektivne interese. Takav prilaz može biti postignut sa minimalnim promenama u politici kroz:

- uspostavljanje razvojne i edukativne centre na nivou regiona,
- promovisanje informacije o klasterima,
- formiranje multidisciplinarnih timova za podršku razvoja klastera,
- formiranje institucionalne mreže koje će na regionalnom i nacionalnom nivou voditi računa o klasterima,
- olakšavanje formiranja spoljnih veza i medjunarodne saradnje.

Jasno je da preduzeća, posebno mala i srednja, vrlo teško samostalno mogu stvoriti uslove za održivi razvoj i unapredjenje, za izlazak na strana tržišta i povećanje obima poslovanja. Pomoć od strane države ili regionalnih organa vlasti uglavnom je usmerena ka rešavanju pojedinačnih zahteva i problema – što smanjuje efektivnost delovanja i onemogućava ostvarenje holističkog prilaza razvoju regiona ili države. Klasteri nude alternativu za pružanje pomoći u skladu sa kompleksnošću i medjuzavisnošću poslovnih potreba većeg broja preduzeća, institucija i regiona u celini, što je bolje nego dosadašnja praksa razvoja individualnih opštih funkcija. U slabije razvijenim regionima preduzeća su usmerena ka uspostavljanju klastera bez adekvatne podrške od strane države i/ili regionalnih institucija – što ima za rezultat mali broj uspostavljenih klastera.

Da bi se povećala efektivnost u pružanju pomoći i podsticanju razvoja regiona i cele zemlje potreban je integrisan nastup i delovanje svih vladinih i nevladinih sektora da ne bi došlo do rasipanja novčanih sredstava, vremena i energije i da bi se sprečilo preklapanje u delovanju u pogledu:

- obuke,
- edukacije,
- finansijske pomoći,
- tehničke pomoći,
- stručne pomoći i
- marketinške pomoći,

što je čest slučaj u slabo organizovanim i nedovoljno razvijenim regionima i državama.

## 6.2. IDENTIFIKOVANJE MOGUĆNOSTI USPOSTAVLJANJA KLASTERA

U početku je potrebno:

- identifikovati potencijal za uspostavljanje klastera,
- načiniti modele i mape sistemskih veza,
- proceniti sebe naspram drugih regiona i naspram konkurenata.

Klasteri su zasnovani na sistemskim vezama među preduzećima. Veze mogu biti građene na zajedničkim ili komplementarnim proizvodima, procesima proizvodnje, suštinskim tehnologijama, potrebama za prirodnim resursima, zahtevima za određenim kvalifikacijama, i/ili distributivnim kanalima. Postojanje sistemskih veza između preduzeća unutar regiona je **prvi pokazatelj** (kriterijum) mogućnosti uspostavljanja klastera!

Klasteri su geografski ograničeni, definisani uglavnom razdaljinom i vremenom koje su ljudi voljni da odvoje na putovanje zbog zaposlenja i koje poslodavci i vlasnici preduzeća smatraju razumnim za sastajanje i stvaranje poslovnih veza. Na ovo snažan uticaj imaju prevozni sistemi i saobraćaj, ali i kulturni identitet, lični prioriteti, i porodični i društveni zahtevi. Povećana koncentracija preduzeća iz iste industrijske oblasti unutar regiona je **drugi pokazatelj** (kriterijum) mogućnosti uspostavljanja klastera!

Inovacije i imitacije su ono što pokreće praktično sve konkurentne klastere. Dok uspeh individualne firme može zavisiti od njene sposobnosti da zaštiti sopstvene tehnološke prednosti, nove proizvode ili dizajn, uspeh klastera u kojoj ona funkcioniše zavisi od pristupa inovacijama i informacijama i sporednih proizvoda novih preduzeća. Porožnost klastera motiviše konkurente unutar klastera da se neprestano poboljšavaju i inoviraju da bi održali svoje prednosti nad imitatorima. Postojanje veza sa naučnoistraživačkim institucijama u cilju primene novih ideja ili imitiranja postojećih je **treći pokazatelj** (kriterijum) mogućnosti uspostavljanja klastera!

Jedan od najjačih argumenata za fokusiranje na klastere je taj da to pomaže regionalnim upravama da bolje razumeju kako njihove ekonomije stvarno funkcionišu. Gledajući ekonomiju kroz prizmu različite regionalne proizvodnje i inovacionih sistema, regioni mogu preciznije identifikovati tržišne nesavršenosti, naći tačke pritiska i detektovati sistemske neuspehe. Tek onda oni mogu odrediti koje intervencije bi mogle imati najviše uspeha.

## 6.3. AKTIVNOSTI NA USPOSTAVLJANJU KLASTERA

Ako su slična preduzeća ili preduzeća koja imaju zajedničku oblast delovanja koncentrisana u regionu i međusobno imaju dobru saradnju onda im predstoji samo jedan korak da tu saradnju formalizuju i podignu na veći nivo. Povezivanje u klaster obezbeđuje im kolektivni identitet, mesto za dogovor i artikulisanje potreba kao i mehanizam za dobijanje značajnih ugovora i subvencija. Sa druge strane, klaster

omogućava razvoj celog regiona zato bi bilo logično da se svi činioci zalažu za njegovo uspostavljanje i razvoj.

Uspostavljanje klastera zavisi od postojanja preduzetničkih vizija poslodavaca i energije da se na tom putu istraje. Kada se saradnja uspostavi, preduzetnici koji su bili najviše angažovani ulaze u upravne odbore, savete ili neka druga upravljačka tela klastera kako bi nastavili svoje aktivnosti u ostvarenju svojih vizija kroz razvojne programe klastera. Savet klastera, kancelarija ili neko drugo upravljačko telo je spona koja omogućava poslovno povezivanje članova, omogućava da klaster funkcioniše kao jedna celina i da kao takav nastupa na tržištu.

Zadatak upravljačkog tela je da predstavlja klaster, da unapredi veze između učesnika kao i da definiše nove razvojne programe. Kod uspostavljanja može se pojaviti rizik ako se upravljačko telo postavi kao da klaster postoji zbog istog, a ne obrnuto, ako pokušava da stvori člansku organizaciju koja "čuva" akumulirane resurse klastera ili novac iz različitih fondacija i počne da uslovljava korišćenje tih resursa.

#### **6.4. OBUKA SPECIJALIZOVANE RADNE SNAGE**

Različiti autori se slažu oko toga da su uspešni oni klasteri koji su bili u stanju da zaposle i sačuvaju dobro obučeni kadar, kako u pogledu visokog obrazovanja i dobrih upravljačkih sposobnosti, tako i u pogledu radne snage odgovarajućih kvalifikacija uopšte. Ovo se smatra ključnim uslovom za privlačenje i zadržavanje preduzeća u klasteru a i doprinosi uspešnom razvoju preduzeća u klasteru.

Stručno usavršavanje i inicijative usmerene na «nove članove» klastera mogu biti značajna komponenta u podršci razvoju embrio klastera. Dok se uspostavljene i zrele preduzeća mogu okupiti na rešavanju pitanja stručnosti, ovo je manje verovatno u ranoj fazi životnog ciklusa. Ipak, postoje dokazi da se manjak stručnosti može javiti u svim fazama životnog ciklusa klastera. Međutim mehanizam koji se bira da bi se podržao razvoj stručnosti može se menjati tokom ciklusa.

Veliki gradovi i univerzitetski centri predstavljaju kulturne, privredne i finansijske prestonice regiona i oni nude privredi u razvoju mnoštvo mladih koji su završili više i visoke škole i koji imaju savremena znanja iz oblasti mašinstva, elektrotehnike, informatike, ekonomije, menadžmenta, a koji su u stanju da koriste dinamičku difuziju računarske tehnike i savremene tehnologije. Ali nedostatak tih mladih ljudi je manjak radnog iskustva – prakse.

Mala i srednja preduzeća nemaju novca da obuče stručne kadrove jer to je za njih skupo, a sa druge strane ne razumeju potrebu za saradnjom sa obrazovnim institucijama. Često se dešava da ne žele da prime mladog inženjera čak ni na praksu. Još veći je problem po pitanju specijalizovane radne snage u nerazvijenim regionima. Kvalitet i kvantitet postojeće radne snage je stoga izuzetno važna komponenta za razvoj uspešnih klastera. U tom pogledu neophodno je:

- angažovanje stručnjaka i specijalizacija kadrova za određene oblasti rada,
- osnovati klaster centre obuke,
- oformiti partnerstva između obrazovnih institucija i klastera,
- podržati saradnju preduzeća na regionalnom nivou u cilju objedinjene obuke,
- povećati nivo saradnje između regiona na nacionalnom i internacionalnom nivou.

U ukupnoj reformi društva i ekonomije u Republici Srbiji, preciznije u Vojvodini orijentacija na mala i srednja preduzeća zauzima istaknuto mesto, a privatni sektor se tretira kao jedan od stubova održivog ekonomskog razvoja. Razvoj klastera i preduzetništva se ne ostvaruje samo kroz preduzetništvo i mere ekonomske politike, već i kroz sistemski napor da se ostvare direktne, strukturne promene u sferi obrazovanja. Na osnovu dosadašnjih istraživanja koje smo sprovedi u odabranim opštinama Autonomne Pokrajine Vojvodine u budućnosti će sve veći broj mladih vezivati svoj profesionalni razvoj za sektor klastera.

Stoga obrazovni sistem treba da zadovolji zahteve za novim znanjima i sposobnostima neophodnim za uspešan rad u ovom sektoru, što podrazumeva uvođenje novih zanimanja i profila koji će omogućiti postizanje veće fleksibilnosti u savlađivanju promenljivih zahteva tržišta rada i veću mobilnost radne snage.

Izučavanje složenih organizacija kao što su klasteri, još uvek nije u dovoljnoj meri integrisano u sistem formalnog obrazovanja. Međutim, mogu se uočiti pomaci postignuti u sklopu reforme obrazovnog sistema, kao i pojedinačnih inicijativa u ovoj oblasti od kojih moramo izdvojiti Fakultet tehničkih nauka, koji je u svoje redovne studente uvrstio i izučavanje klastera. Neophodno je da se nastavi reforma obrazovnog sistema, koja će omogućiti da obrazovanje za preduzetništvo bude zastupljeno na svim nivoima formalnog obrazovanja (od osnovnog, preko srednjeg, višeg i visokog do nivoa poslediplomskih studija), zatim u okviru neformalnog obrazovanja i u kontekstu doživotnog obrazovanja i učenja.

Ništa nije važnije za klasteru u nedovoljno razvijenim regionima od razvoja njihovih ljudskih resursa. Ni u jednoj oblasti klasteri nisu toliko zavisni od države, kao u pogledu obrazovanja - država je najveći investitor u edukaciju i obuku. Preduzeća traže radnu snagu koja je upoznata sa njihovim poslovanjem i koja je sposobna da primeni svoja znanja i veštine u preduzeću na konkretnim zadacima. Još specifičniji je rad u klasteru gde učesnici u klasteru moraju da se naviknu na saradnju sa ljudima u preduzeću i saradnju sa ljudima iz drugog preduzeća.

Bez sumnje opšta znanja o procesima u preduzeću, koja su lako prenosiva, žele svi poslodavci. Ali specifična znanja iz određenih oblasti su deficitarna, kao što su informacione tehnologije, međunarodni standardi, savremeni načini upravljanja, savremene tehnologije itd. Još više su tražena skrivena ili tacit znanja koja se stiču dugogodišnjim iskustvom i obukom. Takva znanja se stiču ne samo učenjem, već i difuzijom informacija saznatih ih od drugih. Klasterizacija upravo pomaže u tom procesu.

Razmenom radnika, radom na zajedničkim projektima i razmenom informacija stvaraju se uslovi za stvaranje novih znanja i ideja koja će omogućiti razvoj pojedinačnih preduzeća i klastera kao celine.

## **6.5. RAZVOJ I PRIMENA SAVREMENIH TEHNOLOGIJA I PODRŠKA PREDUZETNIČKIM IDEJAMA**

Istraživanja pokazuju da su razvoj proizvoda i dobro razvijene istraživačke strukture, zajedno sa ostalim oblicima inovacija, vitalni faktori uspešnosti za dinamične klastere.

Inovacije održavaju klaster u dobroj poziciji na tržištu dok dobra razvojno-istraživačka osnova može pružiti ideje i proizvode za dalji razvoj. Povećan broj inovacija i unapređenje razvojno-istraživačkih delatnosti su dve različite aktivnosti, premda međusobno povezane.

Inovacije se generalno odnose na razvoj proizvoda ili procesa dok se razvojno-istraživačke aktivnosti odnose na razvoj novih znanja. U najboljem slučaju, inovacija je rezultat razvojno-istraživačkog procesa.

Inovacije mogu stvarati priraštaj razvojem postojećih proizvoda i procesa, ili pak mogu biti radikalnije i dovesti do uvođenja potpuno novog proizvoda ili načina rada. Uspešni klasteri su po pravilu inovativni i u praksi se inovativni proces može podržati kroz stvaranje mreža, razmenu ideja i kroz preduzetničke aktivnosti otvaranja novih preduzeća

Ovo može biti korisno tamo gde se mreža širi i izvan granica klastera jer su često inovacione ideje one koje dobro funkcionišu u jednom okruženju i po prvi put se primenjuju na drugu oblast. Koristi od informativnih i ekspertskih usluga u takvoj oblasti često su vredne pažnje i istraživanja.

Korišćenje savremenih tehnologija i znanja i podrška preduzetničkim idejama treba da se ostvari kroz sledeće grupe aktivnosti:

- investirati u inovaciju i započinjanje biznisa;
- podržati inkubatore zasnovane na klasteru;
- ohrabriti razvoj poslovnih mreža preduzetnika;
- podržati razvoj tehnoloških parkova i razvojnih centara.

## **6.6. STRATEŠKO PLANIRANJE**

Uspešno poslovanje klastera ne zavisi samo od dobrog rada pojedinačnih preduzeća, njegovih članova, već i od toga kako oni funkcionišu zajedno – integrisani u jednu celinu. Zbog toga razvoj i kontinualno unapređenje preduzeća je potreban ali ne i dovoljan uslov uspešnog poslovanja klastera. Ono što je od velike važnosti za rad sistema u celini je integracioni pristup u organizaciji, projektovanju, razvoju i unapređenju njegovih

elemenata. Ideja je zapravo da se integrišu ljudi, tehnologije, poslovni procesi, konsultanti, dobavljači i kupci na različitim lokacijama.

Integracija procesa rada je značajan prilaz i predstavlja sintezu više područja rada kao što su: proizvodne, informacione, komunikacione, organizacione i upravljačke tehnologije. To je prilaz koji omogućava stvaranje fleksibilnog klastera, sposobnog da brzim promenama ostvari maksimalno iskorišćenje svojih potencijala.

Integracija procesa rada u klasteru se može definisati kao: koordinacija delovanja svih elemenata klastera uređenih u cilju postizanja optimalnog ispunjenja misije i vizije klastera. Pod „svim elementima“ se podrazumevaju:

- preduzeća, agencije, institucije (univerziteti, razvojni centri, škole, instituti....)
- učesnici u procesima i način njihovog delovanja,
- osnovna i pomoćna oprema, infrastruktura, tehnički sistemi i njihove tehničkotehnološke karakteristike,
- tehnologija organizacije i upravljanja, procesi i pravila,
- informacioni sistem i odnosi na relacijama:čovek – tehnički sistem – organizacija.

Ovako raznolik skup elemenata dovodi do toga da se klaster može posmatrati sa više aspekata – sa više različitih nivoa ili ravni posmatranja:

- sa organizacionog aspekta – kako je klaster organizovan i samim tim koja su ograničenja i pravila,
- pogleda na skup aktivnosti koje se odvijaju u klasteru – definiše funkcije koje se odvijaju u klasteru,
- sa aspekta resursa – koji govori o potencijalu klastera,
- pogled sa aspekta poslovnih pravila – daje sliku o kulturi klastera i upravljivosti sistema,
- pogled sa aspekta procesa – koji govori o potrebnim vezama podprocesa i aktivnosti u i između funkcija obzirom da su u izvođenju procesa često uključene različite funkcije.

Svaki od datih načina posmatranja klastera ima svoje prednosti i svoje nedostatke u zavisnosti za šta se koriste rezultati dobijeni analizom ali za razumevanje i integraciju celog klastera neophodno je objediniti sve aspekte u pravcu unapređenja i usaglašavanja procesa, a tek na osnovu toga da se usmeri na analizu i unapređenje struktura klastera, što navedene prilaze razlikuje od većine postojećih modela.

## **6.7. ORGANIZACIJA KLASTERA I INTEGRACIJA PROCESA**

Planom integracije procesa su obuhvaćene aktivnosti razvoja, integracije i unapređenja procesa koji će kao rezultat imati unapređen sistem visokog stepena efektivnosti, sposoban da u svakom trenutku ima proizvode/usluge u skladu sa potrebama i zahtevima okruženja. Osnovni učinak se ogleda u unapređenim procesima, nižim troškovima i poboljšanim i raznovrsnijim proizvodima, kao i u nizu mera kojim se određuje način izvođenja procesa.

Dodatni učinak je razvoj tehnologija koje su potrebne za izvršenje novih ili unapređenih procesa. Tehnološke promene, prema tome, su sastavni deo plana integracije. Informacije koje su osnova za unapređenje i integraciju na nivou klastera se dobijaju analizom operativnog okruženja i sistemom povratne sprege od kupca, dobavljača i eksternih procesa.

Kultura i nivo svesti ograničava nivo poboljšanja procesa i njihovu integraciju pa je potrebno da ove aktivnosti izvede učesnici klastera koji su prihvatili koncept i razumeli plan integracije i koji uživaju podršku menadžmenta klastera.

Koncept integracije procesa rada obuhvata zahteve kupca/korisnika i, na izvestan način, omogućuje njihovu aktivnu ulogu u unapređenju procesa čime se obezbeđuje njihova pažnja i privrženost jer, u datom slučaju, uspeh klastera doživljava kao lični uspeh. Kupci/korisnici definišu svoje želje i tražene osobine proizvoda koje se prevode u zahteve tokom razvoja proizvoda/usluge.

Korišćenjem ovih zahteva kao putokaza, definišu se novi procesi, kojima se obezbeđuje zadovoljenje korisničkih potreba. Veoma je važno pri identifikovanju procesa razdvojiti pojam kupac i korisnik.

Kada je u pitanju proizvodnja dečijih igračaka, odevnih predmeta ili knjiga, kupci su obično roditelji, a korisnici su njihova deca. Ili ako je u pitanju nega bolesnika ili starog lica: možda on sam plaća troškove – znači on je kupac, ali nije samo on korisnik date usluge već i njegova porodica koja ima koristi od te usluge. Zahtevi okruženja su takvi da klaster mora gledati i korak dalje. Razumevanjem, unapređenjem i integracijom procesa stvara se konkurentska prednost i podiže nivo saradnje sa okolinom. Integracija procesa rada se ostvaruje kroz šest koraka: identifikacija, analiza, integracija, razvoj i unapređenje, izvođenje i kontrolu procesa, koji su usaglašeni sa misijom i vizijom klastera.

## **6.8. PROMOVISANJE KLASTERA I REGIONA**

Najuspešniji klasteri pokazuju svoje rezultate kroz svoje brendove koji su zauzeli određeno mesto na tržištu. Korisnici proizvoda ili usluga upoznaju proizvođače kroz njihove proizvode. Oni su merilo ispunjenosti vizije i misije i njihova najbolja reklama. Klasteri se identifikuju putem svojih proizvoda, uspostavljaju poverenje kupca i postaje prva destinacija maloprodajnih i veleprodajnih kupaca. Brendovi postoje u svim oblastima rada i poslovanja: u poljoprivredi, sa francuskim šampanjcem, škotskim viskijem, belgijskim čokoladama, vermontskim javorovim sirupom, Modeninom balzamikom i Parminim sirom i šunkom – sve globalno prepoznatljivi brendovi udruženi sa klasterima. U drugim poljima, Finska je postala međunarodno poznata po mobilnim telefonima, južna Kalifornija po filmovima, Nemačka po mašinama i alatima, Danska po modernom nameštaju, Njujork po izdavaštvu, Vaterford po kristalu, Venecija po staklu, Orlando po tematskim parkovima, a Boston po obrazovanju. Ostaje nada da će i naši

regioni biti poznati po klasterima ka na primer: Fruška gora po vinu, Indija po metalском kompleksu, Pazova po proizvođačima plastike, Subotica po proizvođačima voća i povrća, Kanjiža po zdravstvenom turizmu, Pančevo po proizvođačima aluminijuma ...

Klaster može takođe biti sredstvo za brendiranje proizvoda da bi se razlikovao od konkurenata. Brending je posebno važan u ekonomiji gde su kupci i potrošači pretrpani izborom i često pribegavaju prepoznatljivom imenu. Regioni mogu podržati brending kroz svoje markentinške snage i državne publikacije. Mnogi regioni mogu ponosno povezuju svoja vina sa mestom, bilo da se radi o Španiji, Kaliforniji, Južnoj Australiji, ili Novom Zelandu. Brending je više uobičajen u klasterima koji uključuju preduzeća lokalnog vlasništva koje prodaju potrošačkim tržištima, ali mogu služiti i velikim preduzećima, posebno ako su ona povezane sa istraživačkim centrima ili univerzitetima svetskog glasa. Drugi način za uspostavljanje brenda je da se selektivno odaberu klaster kongresi i trgovinski sajmovi kojima će region biti domaćin. Sasuolo, u Italiji, održava najveći sajam keramičkih pločica na svetu, a High Point, Severna Karolina i Kopenhagen održavaju neke od najvećih sajmova nameštaja na svetu. Kongresi privlače kupce, dobavljače i potencijalne investitore iz celog sveta. Klaster mora već biti ustanovljen da bi koristio ovu strategiju, ali to može pomoći da se dalje osigura prednost regiona.

## **6.9. USMERAVANJE RAZVOJA KLASTERA**

Velike investicije u važnim elementima klastera – često istraživanje i razvoj velikih industrijskih parkova – su uobičajeni načini da se izgradi reputacija klastera i privuku dodatne preduzeća. Neki regioni su pokušali da kupe klaster sa dovoljnom investicijom, ali sa različitim uspehom. Načini na koje državne agencije dodeljuju resurse klasterima su posebno osetljivi na stepen zrelosti klastera. Embrionski klasteri imaju sasvim drugačije potrebe od zrelih klastera.

Neke klaster organizacije mogu podržati same sebe samo kroz članske takse, a skoro sve neprestano tragaju za izvorima finansiranja da podrže klaster aktivnosti. Nacionalna ili regionalna podrška, a ponekad podela troškova, je ključna za mnoge od ovih agencija. Pomaganjem da identifikuju i osiguraju višegodišnje finansiranje, regioni mogu dati klaster organizacijama podršku koja im je potrebna da bi se čvrsto ustanovile unutar klastera.

Gotovo da nije potrebno naglašavati da sve vlade moraju posvetiti resurse da podrže osnovne temelje za ekonomski razvoj koje zahteva svaki klaster. Ovo uključuje univerzalno osnovno obrazovanje od ranog detinjstva, kroz srednje obrazovanje; infrastrukturu puteva, luka, javnog saobraćaja, komunalnih usluga, vode, odlaganja otpada i sanitetsko-zdravstvene mere; zdravstvenu negu i zdravu okolinu; i adekvatno stambeno pitanje. Manje razvijeni regioni su često zaglavljani u ciklusu ekonomskog siromaštva zato što im nedostaje poreska osnova i resursi da plate osnovne uslove za razvoj i ekonomsko bogatstvo koje bi im dalo resurse

## 7. STRATEŠKO PLANIRANJE MARKETING AKTIVNOSTI U TURIZMU

Savremeno poslovanje zahteva primenu novih koncepata i tehnika, ali i nove poslovne filozofije, usmerene na razvoj i održavanje dugoročnih odnosa sa ključnim partnerima. Pritom, menadžment odnosa u kanalima marketinga obuhvata kako odnose sa finalnim, tako i sa poslovnim kupcima. Koncept je još uvek nov, a samim tim postoje i određena otvorena pitanja i dileme. Kako bi se na pravi način usvojila i implementirala nova poslovna filozofija, neophodno je razmotriti čitav niz faktora i uspostaviti odgovarajuće strategije nastupa.<sup>7</sup>

Strategija marketinga svake destinacije i pripadajućih preduzeća i drugih organizacija uključuje određivanje i razradu dugoročnih ciljeva i moguću osnovu za njihovo ostvarivanje. I preduzeća i destinacije pri tom ispoljavaju sposobnost da zadovolje zahteve svojih gostiju i da pronađu odgovarajuću kombinaciju onih instrumenata poslovne i turističke politike kojom će to najuspešnije moći da učine u cilju poboljšanja sopstvene tržišne pozicije u dužem periodu.

Nema sumnje da je jedan od takvih zahteva sadržan u obezbeđenju tzv. lanca vrednosti i u preduzeću i u destinaciji. Njime se potrošačima „isporučuje“ vrednost koja im odgovara i koja stvara percepciju (doživljaj) kakvu su očekivali. Bitno je i da pri tom imaju smanjene napore kako bi doživeli to što su očekivali ili iznad očekivanog. U obezbeđenju ukupnih napora da se u lancu postigne željena vrednost, neophodne su bazične (ulazna logistika, operacije, izlazna logistika, marketing-prodaja i usluge) i podržavajuće aktivnosti (infrastruktura, upravljanje ljudskim resursima, razvoj tehnologije i nabavka). Navedenih pet bazičnih i četiri podržavajuće aktivnosti u lancu vrednosti konceptualno su prvenstveno vezane za preduzeće i njegovu organizacionu i funkcionalnu strukturu, ali su istovremeno i neophodne i potpuno primenljive i za destinaciju ili klaster. Bitno je da se umesto ranije „vrednosti za novac“ sada nalazi „vrednost za napor“ (value for effort). Odnosno da potrošač kroz uložene napore za odabir, dolazak i boravak u destinaciji vrednuje (meri) dobijene doživljaje koji su velikim delom bazirani na neopipljivim elementima i autentičnim sadržajima destinacije. Ovakav pristup je podloga postizanja konkurentske prednosti destinacije ili preduzeća u savremenim uslovima turističkog poslovanja. Ovim se istovremeno naglašava uloga svakog pojedinačnog učesnika u lancu vrednosti i time eliminiše razlika između onih koji pripadaju javnom ili privatnom sektoru ili nekoj trećoj strukturi. U isto vreme se postižu potpuniji rezultati u ukupnom privrednom razvoju destinacije (klastera).

Odnos u kome destinacija prilagodi portfolio svojih proizvoda konkretnim delovima tržišta, odnosno segmentima tražnje, je istovremeno i početna mera njenog uspeha. Unapređivanje aktivnosti u okviru lanca vrednosti turističkih proizvoda u destinaciji (klasteru) povećava njenu atraktivnost i za posetioce i za partnere. Stoga se i efikasnost

---

<sup>7</sup> dr Stipe Lovreta, dr Barry Berman, dr Goran Petković, dr Saša Veljković, dr Jakov Crnković i dr Zoran Bogetić: *Menadžment odnosa sa kupcima*, Data Status, Beograd i Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd, Beograd, 2010.

strategijskog upravljanja destinacijom može izraziti i meriti takvim aktivnostima i odnosima u dugom roku.

Klasteri u turizmu se, najčešće, formiraju prema geografskom obuhvatu ili prema opredeljujućoj (tj. dominantnoj ) aktivnosti. I u jednom i drugom slučaju formiraju se tzv „grozdovi“ različitih stejkholdera povezanih gore navedenim interesima. Klaster po geografskom kriterijumu je logičan onda kada destinacija raspolaže unikatnim i visokovrednim atraktivnim faktorom ( posebno ako je u pitanju prirodna i kulturno-istorijska atraktivnost, a onda se tu dodaje i antropogena atraktivnost ). Kod Klastera koji su formirani na bazi aktivnosti ponder je na segmentu tražnje i preovladjujućim potrebama i motivima kao i na adekvatnom sadržaju raspoloživog turističkog proizvoda da se te potrebe zadovolje.

## 7.1. KLASITERI U TURIZMU

Porterovo definisanje i objašnjavanje pojma klastera kao geografske koncentracije preduzeća i institucija na specifičnim ekonomskim aktivnostima tj. kao „geografski usmerene grupe međusobno povezanih preduzeća i institucija u određenom sektoru, koje vezuje zajedništvo i komplementarnost“, jačanje uloge globalizacije i regionalizacije u ekonomskom i društvenom životu, što direktno utiče na rast inovativnosti ne samo kod kompanija već i regija, pa i šire nacionalnih i multinacionaalnih prostora, imalo je snažne reperkusije i na turističku delatnost.<sup>8</sup> Sa pravom se konstatuje da „u današnje vreme globalizacije svetske ekonomije, jedini mogući opstanak turističke industrije, pa time i turističke destinacije je upravo u međusobnom povezivanju na raznim nivoima, neophodnim za nastanak turističkog proizvoda, te se turističke destinacije savršeno uklapaju u koncept klastera u ekonomskom razvoju jedne zemlje i njenog širenja na druga tržišta“.

Korisno je, u ovom kontekstu, pomenuti jednu od, zaista, brojnih definicija turizma tj. da je to takva „delatnost koja zaseca u sve pore privrednog i društvenog života“, pa polazeći od nje razumeti moguću i zaista potrebnu količinu različitih stejkholdera. Oni umrežavaju svoje interese i njima upravljaju na turističkoj destinaciji vođeni željom da se ostvare ekonomski, društveni i drugi ciljevi zbog kojih i ulaze u različita partnerstva, saradnju i zajednički rad, te stvaraju i klastere radi povećanja destinacijske (makro) i sopstvene (mikro) konkurentnosti. „Dijamant konkurentnosti“ (kako ga je odredio Porter) sastoji se od: a) strategija, struktura i nadmetanja, b) stanja faktora proizvodnje, b) stanja tražnje i d) potpomažućih i komplementarnih sektora. Sve je ovo, takodje, potrebno posmatrati u širem kontekstu promena u makromarketing okruženju (ekonomsko, političko, socio-kulturno, demografsko, tehnološko.....) koje, kao što je poznato, snažno utiče na konkurentnost. Znači, sadržinski klaster u turizmu obuhvata brojne inpute. Najuoštenije, on obuhvata različite faktore atraktivnosti (tj. one subjekte koji njima upravljaju), zatim faktore pristupačnosti (posebno saobraćajna infrastruktura u destinaciji, kao i pristupačnost do destinacije), zatim niz faktora koji čine uslove za boravak (smeštaj,

---

<sup>8</sup> Porter M.: 1998, „*Clusters and the New Economics of Competition*“, Harvard Business Review, novembar-decembar, 77-90, Harvard, 1998

ishrana zabava , razonoda...), a onda i sve zaineresovane subjekte za turistički razvoj (dobavljači tj. indirektna privreda-poljoprivreda, industrija, građevinarstvo i sl), zatim institucije iz javnog sektora (npr. komunalna i druga javna preduzeća...), državne i paradržavne organe na datom nivou, sektor NVO, same turiste i niz drugih igrača i interesa zainteresovanih za turistički razvoj.

Kriterijumi koji mogu opredeliti subjekte da formiraju ili se priključe klasteru mogu biti sledeći:

- postizanje bolje cene na tržištu (posebno i na inostranom turističkom tržištu) za sopstvene parcijalne turističke proizvode ili usluge koje se plasiraju,
- unapređjivanje kvaliteta proizvoda i usluga (Value addid – dodatak na vrednost) uz zadržavanje cena na istom nivou,
- povećanje kapaciteta (npr, u vezi sa smeštajem, ishranom, zabavom...),
- unapređenje prodajnih kanala (npr. pravljenje zajedničkog web portala sa drugim igračima u klasteru a koji su u „lancu vrednosti“,
- unapređenje promotivnih aktivnosti (portali, korišćenje interneta, intraneta i ektraneta),
- pravljenje novih atrakcija (i pokušaj desezoniranja poslovanja tj. privlačenja tražnje na korišćenje proizvoda/usluga i pre i posle glavne turističke sezone),
- uvođenje novih tehnoloških rešenja vezano za interne tehnološke operacije („back room“ poslovi), kao i onih okrenutih prema okruženju („front office“ poslovi),
- dolazak do novih investicija (Priliv svežeg kapitala za izgradnju i rekonstrukciju – „green field“ i „brown field“ investicije),
- dolazak do novih znanja (know-how), neformalno obrazovanje (povećanje veština i kompetencija, učenje od drugih),
- postizanje komplementarnosti i kompatibilnosti sa ostalim igračima u klasteru,
- povećanje sinergije (u mreži i saradnji sa drugima u klasteru) i otuda povećanje konkurentnosti na međunarodnom tržištu ( i domaćem, svakako).

Svakako, menadžeri bi trebalo da budu svesni i nekih najopštijih ciljeva udruživanja u klaster a koji bi se mogli sublimirati u sledećem i koji bi morali biti u fokusu i budućih klastera u turizmu:

- razvoj mreže, uspostavljanje komunikacija, razvoj baze podataka,
- razvoj poslovne saradnje medju članicama,
- lobiranje i uticaj na kreiranje politike relevantne za klaster,
- razvoj i primena novih tehnologija,
- uvlačenje u klaster novih igrača,
- razvoj klastera i u kvantitativnom (broj igrača u mreži) i kvalitativnom (vrednost i kompetentnost igrača) smislu,
- formalno i posebno neformalno obrazovanje (obuka i razvoj kadrova).

Klasteri u turizmu se, najčešće, formiraju prema geografskom obuhvatu ili prema opredeljujućoj (tj. dominantnoj ) aktivnosti. I u jednom i drugom slučaju formiraju se tzv. „grozdovi“ različitih stejkholdera povezanih gore navedenim interesima.<sup>9</sup> Klaster po

---

<sup>9</sup> Bakić O. : *Prilagođavanja marketing menadžmenta u turističkim destinacijama u uslovima globalizacije i klasterizacije u turizmu*, Časopis Marketing vol. 40, Ekonomski fakultet Beograd, 2011

geografskom kriterijumu je logičan onda kada destinacija raspolaže unikatnim i visokovrednim atraktivnim faktorom ( posebno ako je u pitanju prirodna i kulturno-istorijska atraktivnost, a onda se tu dodaje i antropogena atraktivnost ). Kod klastera koji su formirani na bazi aktivnosti ponder je na segmentu tražnje i preovladjujućim potrebama i motivima kao i na adekvatnom sadržaju raspoloživog turističkog proizvoda da se te potrebe zadovolje.

Interesantno je, u ovom kontekstu, spomenuti Studiju o konkurentnosti zemalja u sektoru putovanja i turizma (Svetski ekonomski forum, 2007.g.), koji daje „ turistički indeks konkurentnosti“ za preko 100 zemalja, dajući tako osnovu za određivanje atraktivnosti ulaganja u turizam i putovanje u konkretnoj zemlji. Tako te godine, prve tri zemlje, najinteresantnije za ulaganje, bile su Švajcarska, Austrija i Nemačka, dok je npr. Hrvatska zauzimala 38 mesto a tadašnja državna zajednica Srbije i Crne Gore bila na 61 mestu.

## **7.2. KONKURENTNOST**

Konkurentnost turističke destinacije se zasniva na stavu da je iskustvo, odnosno doživljaj koji turista stiže u turističkoj destinaciji, osnovni proizvod u turizmu. Konkurentnost turističke destinacije je sposobnost destinacije da poveća turističku potrošnju, da privlači više turista obezbeđujući im zadovoljavajuća iskustva koja se pamte i da to čini na profitabilni način uz poboljšanje dobrobiti lokalnog stanovništva i očuvanje prirodnih i kulturnih blaga destinacije za buduće generacije.<sup>10</sup>

Može se konstatovati da je neka turistička destinacija konkurentna onda kada investicije povezane s turizmom imaju višu stopu profitabilnosti nego što je to slučaj u drugim turističkim destinacijama. Na taj način ove destinacije postaju privlačne za investitore, za zaposlene privrednike i za celokupnu lokalnu populaciju. Konkurentnost neke turističke destinacije na globalnom tržištu je najuže povezana s različitim elementima turističke ponude kao što su npr. Brojnost i kvalitet smeštajnih kapaciteta, raznovrsnost i kvalitet ugostiteljske ponude, prirodna i kulturna baština, stanje komunalne infrastrukture, ali i gostoljubivost, vrednost za novac, zakonska rešenja koja regulišu turističku delatnost, dostupnost, turistička signalizacija i sl. Drugim rečima, da bi neka turistička destinacija bila konkurentna, potrebno je da mnogobrojni elementi turističke ponude budu složeni na adekvatan način.

Konkurentnost Vojvodine kao turističke destinacije, posebno na inostranom tržištu, potrebno je najpre sagledati u kontekstu konkurentosti Srbije kao turističke destinacije.

---

<sup>10</sup> *Marketing strategija turizma Vojvodine*, APV Vojvodine, Sekretarijat za privredu, 2009.

Tabele 3. Stanje konkurentnosti

|                                      | Srbija | Vojvodina |
|--------------------------------------|--------|-----------|
| Informacije i prezentacije           | 2,6    | 2,5       |
| Dostupnost i prevoz                  | 2,8    | 2,8       |
| Turistička signalizacija             | 2,4    | 2,1       |
| Prirodna i kulturna baština          | 3,7    | 3,6       |
| Smeštaj                              | 3,0    | 2,9       |
| Rečni turizam                        | 1,7    | 1,6       |
| Restorani                            | 3,8    | 3,6       |
| Sadržaji                             | 3,0    | 2,9       |
| Komunalna infrastruktura             | 2,9    | 2,9       |
| Socijalni elementi i ljudski resursi | 3,9    | 3,8       |
| Zakon i legislative                  | 2,6    | 2,5       |
| Tražnja                              | 2,8    | 2,7       |
| Ostalo                               | 2,7    | 2,6       |
| Prosečna ocena područja              | 3,1    | 2,9       |

Izvor: Strategija razvoja turizma Srbije

Iz prethodne tabele se može videti da je ukupna konkurentnost Srbije ocenjena nešto malo iznad prosečne ocene, dok je konkurentnost Vojvodine ocenjena nešto nižom ocenom od prosečne. Iznad proseka su ocenjeni prirodna i kulturna baština, gastronomija i ljudski resursi, iz čega proizlazi da su ovo trenutno konkurentske prednosti Srbije, odnosno Vojvodine, dok je najnižom ocenom ocenjen tzv. rečni turizam, iako za razvoj ovog oblika turizma postoje izuzetne komparativne prednosti koje nažalost još nisu postale i konkurentske.

### 7.3. KONKURENTNOST VOJVODINE KAO TURISTIČKE DESTINACIJE

Ekonomsku konkurentnost, prema Porteru, određuje nekoliko osnovnih sveobuhvatnih karakteristika destinacije: turističke kompanije i rivalitet, uslovi tražnje, sektor podrške i faktori proizvodnje. Ocena ekonomske konkurentnosti Vojvodine kao destinacije u okviru proizvoda gradski odmori, poslovni turizam, kružne ture, specijalni interesi, nautički turizam, zdravstveni turizam, seoski turizam i događaji, odnosno uočeni nedostaci koji se odnose na Vojvodinu, na osnovu analize date u Strategiji razvoja turizma Srbije može se predstaviti na sledeći način:

#### Primer Vojvodine

##### • *Turistička preduzeća i rivalitet*

1. Vrlo malo smeštajnih kapaciteta zadovoljava standarde kvaliteta, što je preduslov za konkurentnost Vojvodine na međunarodnom nivou.
2. Nedostatak sistema kategorizacije alternativnih smeštajnih kapaciteta.

3. Nedostatak strateških smernica i investicija za poboljšanje kvaliteta smeštajnih kapaciteta.
4. Smeštajni kapaciteti ne nude dodatne usluge za glavne turističke proizvode destinacije Vojvodina.
5. Nedostatak saradnje i udruživanja između hotelskog sektora i organizatora putovanja i putničkih agencija.
6. Nedostatak saradnje javnog i privatnog sektora u cilju koordiniranog razvoja turističkog proizvoda.
7. Nizak nivo procedura za kontrolu kvaliteta u smeštajnom sektoru.
8. Nizak nivo diversifikacije i specijalizacije turističkih proizvoda, aktivnosti i usluga.

• **Uslovi tražnje**

1. Nedostatak imidža i pozicioniranja u svrhu razvoja svih turističkih proizvoda, i za domaću i za međunarodnu tražnju.
2. Nedostatak specifičnih informacija vezanih za aktivnosti i usluge u vezi sa turističkim proizvodima.

• **Sektor podrške/ponude**

1. Nedostatak specijalizovane DMO (Destination Management Organisation), kao organizatora proizvoda, aktivnosti i paketa za domaće i strane turiste.
2. Nedovoljan broj specijalizovanih PCO (Professional Congress Organisers) kao organizatora proizvoda, aktivnosti i paketa za poslovni turizam.
3. Nedostatak dopunskih aktivnosti i usluga za poslovni turizam.
4. Nedovoljna organizacija kao i promocija postojećih događaja na internacionalnom tržištu.
5. Nedostatak specifičnih paketa za promociju svih proizvoda.
6. Nizak nivo specijalizovanih trgovina sa lokalnim suvenirima, rukotvorinama i sl.
7. Nizak nivo upotrebe lokalnih atrakcija u turističke svrhe, naročito kao podrška proizvodu kružnih tura, te nedostatak strateških smernica za njihovu dalju promociju i razvoj.
8. Nedostatak pakovanja i ponude proizvoda nautičkog turizma na domaćem i stranom tržištu od strane organizatora putovanja i turističkih agencija.
9. Nedostatak proizvoda nautičkog turizma za individualne turiste.

• **Faktori proizvodnje**

1. Dostupnost drumskim putem je limitirana zbog lošeg kvaliteta saobraćajnica.
2. Dostupnost železnicom je limitirana zbog lošeg kvaliteta ukupne železničke infrastrukture.
3. Dostupnost vazдушnim putem je limitirana zbog nepostojanja letova niskobudžetnih avio kompanija.
4. Nizak nivo kvaliteta javnog transporta (autobus, voz, taxi).
5. Nedostatak sistema javnog prevoza za turiste i posetioce.
6. Nedostatak rečnih vezova za brodove na Dunavu i Savi.
7. Nedostatak rečne infrastrukture za razvoj proizvoda nautičkog turizma.
8. Nedostatak razvijenog rečnog transporta putnika.
9. Nedostatak specijalizovanih vodiča.

10. Nizak nivo performansi sistema za poboljšanje urbane estetike i zaštitu i očuvanje gradskog nasleđa.
11. Nedovoljno korišćeni kulturni resursi u turističke svrhe.
12. Nizak kvalitet sistema za zaštitu, očuvanje i održavanje kulturnih i prirodnih resursa.

Na osnovu navedenih činjenica o uslovima poslovnog ambijenta u kojem se pružaju turističke usluge u Vojvodini, mogu se utvrditi žarišta kao i predložiti korektivne mere koje bi dovele do bolje i sadržajnije ponude turističkih usluga.

Naravno, to bi se svakako pozitivno reflektovalo na ukupnu privrednu ponudu i rezultate jer turistička ponuda zahvata mnoge druge privredne delatnosti sa kojima ima poslovne odnose (npr. zanatstvo, saobraćaj, poljoprivredu i druge uslužne delatnosti).

### **Ocena stanja**

- ***Prednosti***

- Geografski položaj.
- Saobraćajni i turistički položaj koji je omogućio da Vojvodina bude značajno tranzitno područje.
- Povoljne fizičko – geografske karakteristike vojvođanskog prostora.
- Kulturno-istorijski i jezičko-demografski diverzitet.
- Otvorenost i gostoprimljivost stanovništva.
- Originalnost vojvođanske kuhinje.
- Razvijeni različiti oblici turizma.

- ***Slabosti***

- Loša turistička signalizacija i nedostatak vodičke službe.
- Nedovoljan broj turističkih aranžmana.
- Neprofesionalnost među turističkim radnicima (ne znanje stranih jezika, neljubaznost, nezainteresovanost).
- Nedovoljna marketinška aktivnost.
- Nedovoljna upoznatost domicilnog stanovništva o turističkim potencijalima iz neposrednog okruženja i njihova uključenost u turističke tokove.
- Nedovoljna finansijska osnova za razvoj turizma i ulaganje u turističke projekte.
- Nedovoljni smeštajni kapaciteti.
- Nedovoljna komunalna uređenost.
- Neodgovarajuća saobraćajna povezanost.

- ***Šanse***

- Izgradnja infrastrukture.
- Povećanje smeštajnih kapaciteta.
- Multietničnost Vojvodine.
- Povezivanje sa partnerima iz susednih zemalja.

- Proširenje upotrebe komunikacijskih sredstava.
- **Pretnje**
  - Nestabilne političke prilike u zemlji i neposrednom okruženju.
  - Loše socijalne prilike u zemlji.
  - Jačanje turističkog tržišta u susednim zemljama (posebno Hrvatska, Mađarska).

Na osnovu ocene stanja se može zaključiti da bi u budućnosti trebalo očekivati da turizam u Vojvodini podstakne pozitivne uticaje na stanje životne sredine u širem smislu, odnosno, na ekološke, društvene i ekonomske komponente. To se odnosi na afirmaciju i popularizaciju prirodnih vrednosti, pre svega kroz očuvanje zaštićenih prirodnih dobara i hidroloških resursa. Turizam bi trebalo da uređenjem prostora približi ključne prirodne vrednosti svim zainteresovanim kategorijama. Neophodno je i uređivanje spomeničkog nasleđa Vojvodine, pre svega ruralnih i gradskih ambijentalnih celina, koje su posebno osetljive na stihijske realizacije urbanizma.

U budućnosti bi trebalo očekivati da turizam u Vojvodini podstakne pozitivne uticaje na stanje životne sredine u širem smislu, odnosno, na ekološke, društvene i ekonomske komponente. To se odnosi na afirmaciju i popularizaciju prirodnih vrednosti, pre svega kroz očuvanje zaštićenih prirodnih dobara i hidroloških resursa. Turizam bi trebalo da uređenjem prostora približi ključne prirodne vrednosti svim zainteresovanim kategorijama. Neophodno je i uređivanje spomeničkog nasleđa Vojvodine, pre svega ruralnih i gradskih ambijentalnih celina, koje su posebno osetljive na stihijske realizacije urbanizma.

Potencijalno negativne uticaje bi trebalo izbegavati kroz pažljivo planiranje turističko-ugostiteljskih sadržaja i aktivnosti. U budućnosti bi se ozbiljnije trebalo baviti pitanjem nosećeg kapaciteta, naročito u zaštićenim prirodnim dobrima. Predmet analiza ne bi trebalo bazirati samo na brojnom stanju turista i izletnika, već i na kvalitetu doživljaja. Takođe, neophodno je više pažnje posvetiti zoniranju turizma, kroz potrebu da se u cilju zaštite sredine izdvoje zone smeštajnih kapaciteta i turističkih aktivnosti.

## 8. PREDLOG MODELA ORGANIZOVANJA TURISTIČKOG KLASTERA

Predlog organizovanja turističkog klastera sadrži koncept strukture i upravljanja, aktivnosti klastera i strategiju razvoja koja bi omogućila njegovu finansijsku nezavisnost a samim time i održivost.

- ***Preduslovi za formiranje***

Dosadašnja praksa razvoja klastera je definisala niz aktivnosti u razvoju klasterske inicijative od prvih koraka do dinamičkog rasta. Klasterske aktivnosti počinju vrlo spontano i neformalno zato što je potrebno da se ideja prihvati na manjim projektima kako bi se sagledela perspektiva razvoja.

Tek kada ideja „sazre“ tj. dodje do čvrstog uverenja o potrebi udruživanja, moguće je definisati organizaciju, viziju i strategiju razvoja. U nastavku se mora raditi na izgradnji infrastrukture klastera i obezbeđivanju finansija. Okosnicu aktivnosti treba da bude na inovativnim aktivnostima koje je moguće ostvariti saradnjom sa naučnim institucijama.

- ***Ciljna grupa***

Članice klastera čine sva ona privredna društva i preduzetnici iz regiona Vojvodne koji se bave turizmom i ugostiteljstvom ili njegovom podrškom, bilo da samo rade organizaciju turističkih proizvoda, bio da raspolažu vlastitim smeštajnim ili ugostiteljskim kapacitetima. Pošto je postojanje veza time potvrđeno, može se utvrditi da je prvi kriterijum zadovoljen. Drugi kriterijum se odnosi na geografsku koncentrisanost, što je u ovom slučaju teritorija pokrajine Vojvodine a treći kriterijum je da zaista postoji mreža naučnoistraživačkih institucija koje imaju potpunu ulogu u razvoju.

Obezbeđivanjem ovakvih članova klastera, omogućava se prenos znanja sa obrazovnih institucija na privredna društva, sa jedne strane, i direktan izvor informacija iz privrednog okruženja koja su potrebna za razvoj naučnih saznanja, sa druge strane.

Nakon tih prvih koraka, kada se rodila ideja o potrebi organizovanja, dolazi i do formalnog udruživanja u razne oblike neprofitnih organizacija koji su dostupni (u vidu udruženja, fondova, društva sa ograničenom odgovornošću ili sl.).

Članice predloženog klastera bi trebalo da u skladu sa svojom osnovnom delatnošću formiraju grupe. Npr. članovi koji se u osnovi bave ugostiteljskim radom, grupa koju čine proizvođači vina i konoba za degustaciju vina i grupa organizatora turističkih putovanja i maniferstacija.

- **Indirektni korisnici**

Korisnici na koje se uticaj ostvaruje na indirektan način su svakako svi privredni subjekti iz regiona kao i sve ostala preduzeća koji imaju poslovne odnose sa članovima klastera. U tom smislu se misli na preduzeća koji obavljaju prevoz putnika, sportske ustanove, trgovine robe široke potrošnje, ustanove kulture (muzeji, galerije) tržnica i sva druga uslužna preduzeća.

- **Opis aktivnosti**

Kada se prišlo razvoju klasterne inicijative, ideja vodilja su bile obavljanje takvih aktivnosti od kojih će svi članovi klastera imati koristi.

Aktivnosti kojima klaster treba da se bavi:

1. Upravljanje klasterom (menadžment),
2. Aktivnosti vezane za promociju,
3. Obuke članova klastera – radionice,
4. Organizovanje seminara,
5. Izrada projekata i prijave na domaće i inostrane konkurse.

U svojim organizacionim aktima klaster definiše strukuru upravljanja i opis aktivnosti menadžera klastera, kao i njegovu infrastrukturu. Na ovom mestu bi iznela predlog aktivnosti koji bi se direktno odnosio na povećanje konkurentnosti članova klastera, a to su razne obuke.

Ako sam ranije predložila formiranje tri tematske grupe, onda bi u tom smislu trebalo definisati teme koje bi se obradivale na radionicama. Tom prilikom bi predavači bili, pored stručnjaka iz organizacija poslovne podrške (obrazovne ustanove, instituti...) i članovi klastera koji imaju zavidne rezultate iz te oblasti. Npr. za vlasnike konoba bi bilo veoma korisno da svoje znanje prošire iz oblasti degustacije i načina posluživanja vina (tzv. somelijerski kurs), za tuor operatere bi bilo interesantno da se obuče iz oblasti upravljanja odnosa sa klijentima, jer je evidentno da postoji nedostatak “negovanja” klijenata nakon izvršene usluge, a za ugostitelje bi se mogli organizovati kursevi na temu određenih specifičnih kuhinja (vegitarijanskih, bezgluteinskih, dijetalnih, posnih i sl.).

Nakon organizovanih radionica, u kojem bi se iskristalisale teme koje najviše interesuju članove klastera, može se pristupiti standardizovanju tema, tj. curriculum-a seminara koji bi se organizovao. Organizator seminara bi bio klaster a sve prihode od kotizacije bi bile upotrebljene u cilju dalje održivosti.

Uporedo sa tim, menadžment klastera bi trebao raditi na izradi projekata kojima bi konkurisali na razne pozive za finasijska sredstva (domaća i od strane EU). Tako dobijenim sredstvima bi se mogao opremiti praktično-edukativni centar u kom bi se odvijale sve aktivnosti klastera. Obezbeđivanje dobro opremljenje kuhinje, bi bio odličan preduslov za organizovanje seminara npr. na temu spremanja “Vojvodjanskog ručka po redu”.

Promotivne aktivnosti konstantno treba da prate svaki korak razvoja klsterske inicijative. Zbog toga je preporučljivo da jedan od organizacija poslovne podrške bude neka marketinška agencija koja ima iskustva u promociji.

- **Održivost**

Kada se govori o održivosti, u prvom redu se misli na finansijsku nezavisnot. Svakako, u početku to nije nikako moguće i mora se predvideti plaćanje članarine. Ali kako se razvija klsterska inicijativa, otvaraju će mnogi drugi izvori finansiranja.

Kako je ranije navedeno, pored sredstava obezbeđenim iz raznih fondova, ostavlja se mogućnost održavanja seminara za čije prisustvo bi polaznici plaćali kotizaciju. Ukoliko se klster pozicionira kao neko ko ima šta da ponudi (a to bi mnogo pomogao PR), utoliko bi seminari bili atraktivniji za tržište. U daljem razvoju se može razmišljati i o izdavanju određenih sertifikata, diploma i sl., tj. potvrda koje bi podigli kredibilitet samog klstera.

Postoje mnogi kulinari iz drugih krajeva koji bi želeli da se usavrše u veštini spremanja „Vojvodjanskog ručka po redu“. Isto tako kao što je našim kuvarima izazov da ovladaju veštinom spremanja mediteranskih jela, zašto nebi postojlo interesovanje i za vojvodjansku kuhinju od stane kuvara iz drugih krajeva?

To je još jedna mogućnost za organizovanje npr. „Akademije vojvodjanske kuhinje“. U perspektivi može biti izdavanje određenih stručnih časopisa i priručnika koji takodje donose određene prihode. Svakako, kruna izdavačke delantosti bi trebao da bude „*Kuvar vojvodjanskog ručka po redu.*“ Kroz objavljivanje stručnih tekstova, od strane članova klstera, obezbeđuje im se određeni vid promocije i njihovog promovisanja kao stručnjaka iz određenih oblasti.

Za vinare se može predložiti formiranje odgovarajućeg “vinskog reda” koji bi bio veoma atraktivan prilikom svih manifestacija koje prate turističke događaje.

Grupa tour operatera bi svoje interese mogla da ostvari tako što bi organizovale “mape puta” koje bi za temu imale berbe voća i groždja, žetelačke svečanosti, “vojvodjanske zimske radosti – svinjokolje” i slično.

Dobar predlog zajedničke aktivnosti bi mogao biti organizovanje turističkog putovanja u dane proslave sv. Valentina i sv. Vincenta, koji bi imao za cilj obilazak vinarija u našem kraju kao i gastronomskih majstorija ugostitelja. Smeštaj bi takodje bio obezbeđen kod članova klstera.

- **Relevantnost**

Relevantnost ovog predloga se ogleda u pozitivnom uticaju kako medju članovima klstera tako i na ostatak društvene zajednice.

Medju članovima klastera se može organizovati takva aktivnost od koje bi svi članovi klastera imali koristiti, bez obzira kojoj grupi pripadaju. Polaznicima seminara se mora obezbediti smeštaj i hrana, poželjno bi bilo organizovati neki izlet, sportski turnir i sl.

Šira društvena zajednica (ujedno kao i indirektni korisnik) bi osetila koristi jer bi se poslao pozitivan utisak o sredini. Posetioci bi koristili i druge usluge koje im pruža grad, od saobraćaja do institucija kulture. Ujedno bi se izgrađivao imidž grada koji neguje tradiciionalne vrednosti.

- ***Društvena odgovornost***

Menadžment klastera svoje aktivnosti treba da usmerava ka društveno – odgovornom pravcu. Na šta se to konkretno odnosi? U cilju takve afirmacije, klaster bi u svoje aktivnosti trebao da uključi sve one grupe građana koje se nalaze na marginama društvenih aktivnosti. Veoma pozitivan utisak bi ostavio organizovanje izleta za decu ometenu u razvoju, invalide, decu bez roditeljskog staranja, i sl. Svi članovi klastera bi imali mogućnosti da u skladu sa svojom osnovnom delatnošću, daju doprinos izgrađivanju imdža klastera kao nekog ko brine o celoj društvenoj zajednici.

- ***Predlog najvažnijih oblika turizma***

#### Banjski turizam

Mineralne, termalne i termomineralne vode u Vojvodini predstavljaju jedina prirodno lekovita bogatstva, s obzirom na to da reljefne i klimatske osobine Panonske oblasti ne pružaju uslove za razvoj klimatskih lečilišta.

Stepen iskorišćavanja termomineralnih voda u Vojvodini je vrlo neujednačen, od primitivnog, neorganizovanog načina njihovog korišćenja do organizovanog iskorišćavanja u savremenim medicinskim centrima ili u centrima za rekreaciju. Na području Vojvodine banjski turizam je razvijen u Banji Kanjiža, Junaković i Vrdniku, ali generalno posmatrano, ukupnim rezultatima razvoja banjskog turizma u Vojvodini ne možemo biti zadovoljni.

#### Ruralni turizam

Ruralni turizam izgleda kao prikladno sredstvo revitalizacije napuštenih ruralnih oblasti i obezbeđuje njihovu održivost u budućnosti kroz očuvanje posla ili stvaranje novih radnih mesta, povećava raznolikost zanimanja, očuvanje usluga, očuvanje pejzaža i prirode ili podršku očuvanju seoskih zanata kao turističke atrakcije. Ruralni turizam često obezbeđuje podsticaj za razvoj infrastrukture, koja onda doprinosi rastu drugih ekonomskih aktivnosti u ruralnim oblastima. Posebna korist od razvoja ruralnog turizma može da bude povećanje broja šansi za društvenu interakciju lokalnog stanovništva.

### Nautički turizam

Uzimajući u obzir činjenicu da se nautički turizam pre svega vezuje za plovni put i plovidbu objekta različitih vrsta i kategorija, Vojvodina upravo zahvaljujući razgranatoj mreži kvalitetnih plovnih puteva, koji prolaze obodom i kroz njenu teritoriju, potencijalno predstavlja veoma značajnu nautičko-turističku destinaciju. Glavne plovne puteve u Vojvodini čine Dunav, Tisa i Sava, a zatim Tamiš, Begej i oko 664 km plovnih kanala u okviru hidrosistema Dunav-Tisa-Dunav.

### Ekoturizam

Poslednje decenije 20. veka na turističkom tržištu se pojavio jedan relativno novi oblik turizma - ekoturizam. Solidne potencijale za njegov razvoj ima i Vojvodina.

Razvoj ekoturizma u Vojvodini treba povezati sa prostorima zaštićenih prirodnih dobara (Nacionalni park "Fruška gora", specijalni rezervati prirode, parkovi prirode, predeli izuzetnih odlika), međunarodnim statusima u zaštiti kao što su ramsarska područja i IBA područja, kao i sa onim predelima koji nisu pod nekim vidom zaštite, a odlikuju se vrednim prirodnim i ekološkim potencijalom.

### Lovni turizam

Iako je Vojvodina tradicionalni lovno-turistički prostor, sa renomeom dugim nekoliko decenija na međunarodnoj turističkoj sceni, nakon ratnih dešavanja tokom 90-tih i društvenih, ekonomskih i političkih kriza u zemlji, javlja se potreba za ponovnim formiranjem imidža lovno-turističkih resursa, naročito na inostranom tržištu. Smanjenje fonda gajenih vrsta divljači, opadanje turističkog prometa, zabranjen uvoz mesa odstreljene divljači iz naše zemlje u države EU, sve jača konkurencija zemalja u okruženju i dr. još više ističu neminovnost i obavezu definisanja lovno-turističke strategije Vojvodine i Srbije (kratkoročni, srednjoročni i dugoročni programi razvoja). Osnovni ciljevi su svakako pozitivan plasman na tržištu, profit i održivi razvoj lovnog turizma Vojvodine.

### Gradski turizam

Na turističkoj mapi sveta postoji veliki broj malih destinacija koje nude autentičnost, raritetnost, očuvan prostor i kulturni identitet. Jedna od tih destinacija mogu biti i očuvana gradska jezgra Vojvodine. U Vojvodini postoje odlične mogućnosti za razvoj gradskog turizma, koji u sebi sadrži elemente kulturnog turizma. Gradovi dostižu kompleksnost svoje turističke vrednosti kroz pojedinačne segmente: arheološke, umetničke, arhitektonske, etnografske, spomeničke i druge vrednosti.

### Etno-gastronomski turizam

Dosadašnja istraživanja su pokazala da je turistička vrednost očuvanih *etnografskih* dobara Vojvodine velika. Bazira se na autohtonosti, pa i ekskluzivnosti pojedinih

objekata i pojava, koji se mogu naći samo ovde. Njihova turistička prezentacija je nedovoljna, neatraktivna i neprimenljiva na turističkom tržištu. Nedostaju savremeno marketiški osmišljeni programi sa pratećom promotivnom, propagandno-informativnom delatnošću i snažnim prodorom na sve probirljivije turističko tržište.

Gastronomija Vojvodine se formirala kao odraz složenih uslova života, geografskih karakteristika: prirodnih uslova i društvenih zbivanja na ovom prostoru. Na području Vojvodine javlja se velika mešavina kuhinja, a samim tim i veliki broj različitih jela. Ova kuhinja je mešavina različitih uticaja naroda koji vekovima žive na ovom prostoru.

Različiti uticaji čine vojvođansku kuhinju specifičnom, a time i atraktivnom za turističku potražnju, tim više što se od svih oblika koji odražavaju promene u kulturnom životu sela, najmanje promenila ishrana stanovništva

Slobodno se može reći da je gastronomija jedna od atraktivnijih turističkih ponuda Vojvodine, bazirana na velikom broju manifestacija zasnovanih na kulinarskim specijalitetima.

### Manifestacioni turizam

Baš kako je u slučajevima drugih regija Evrope, tako i Vojvodina ima veliki broj manifestacija sa solidnom bazom u razvoju manifestacionog turizma. Veliki je broj manifestacija koje još uvek nemaju predznak turističkih, već se održavaju kao lokalna i regionalna kulturno-istorijska dešavanja. Njihovo turističko osmišljavanje je jedan od većih izazova turističke privrede.

Manifestacioni turizam u Vojvodini ima dugu tradiciju što je svakako rezultat etnički i religijski heterogenog prostora, različitih običaja, verovanja, navika, ali i različitih načina privređivanja. Tako se na ovom prostoru razvio veliki broj manifestacija gotovo svih profila.

Postoji još jedna dimenzija klasterskih aktivnosti, a to je društvena odgovornost. U proteklom periodu je taj aspekt uglavnom ostao „na papiru“ i nedovoljno iskorišten. Ukoliko se bi se u plan aktivnosti uvrstio i neki skup koji bi promovisao ekološke principe i zaštitu čovekove sredine, ili prilika u kojoj bi mogli učestvovati osobe sa invaliditetom i posebnim potrebama, bio bi postignut takav odjek u javnosti, koji bi prepoznao klaster kao društveno odgovornog činioca društva.

U svakom slučaju, predlog modela se zasniva na isticanju potrebe zajedničkih akcija svih relevantnih subjekata u promovisanju turizma. Jačanje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća - članova klastera moguće je jedino kroz zajedničke aktivnosti na polju obrazovanja, specijalizacije i podizanju nivoa kaliteta usluga. Pored direktnih koristi koji bi imalo na njih, utvđuje se značajan pozitivni utacaj na društvenu zajednicu u celini.

## 9. ZAKLJUČAK

Konkurentna prednost regiona može se najbolje razumeti u pojmovima komparativnih prednosti specifičnih industrija unutar granica tog regiona. Nijedna nacija, i sigurno nijedan region, ne može biti izvanredan u proizvodnji svega. Stoga uspešni regioni razvijaju snage i fokusiraju inovativne kapacitete na određene tipove industrije putem klastera:

- usaglasiti interese svih zainteresovanih subjekata u regionalnoj oblasti (šta se želi, a šta ne, šta imamo a šta nam treba...),
- učesnici u klasteru moraju da sagledaju šta bi moglo biti dominantno u njegovoj ponudi i koji je benefit svih (fleksibilna specijalizacija),
- graditi identitet pojedine oblasti – stvarati brend,
- podizati kvalitete procesa i proizvoda,
- kako će budući klaster uticati na razvoj regiona, na podizanje nivoa zaposlenosti, kvaliteta života i na životnu sredinu.

Šta je to što klastere čini nezamenljivim alatom u jačanju konkurentnosti privrede?

U eri globalizacije, bežičnih komunikacija, integrisanja različitih oblika komunikacije, sve bržeg i jeftinijeg transporta, paradoksalno izgleda tvrdnja da lokacijsko grupisanje poslovanja igra važnu ulogu.

U praksi, lokacija ostaje bitna konkurentna prednost. Dok se izvesne tehnologije i veštine kreću širom sveta, neke su prostorno ograničene. Kapital (digitalizovane informacije, komponente, mašine) i, do nekog nivoa, radna snaga, imaju mobilnost, a socijalni kapital je ukorenjen u lokalnoj kulturi i institucijama. Trajna konkurentna prednost se ne kreira preko protoka roba, usluga i kapitala kojima svi imaju pristup. Značaj dobija prisustvo onih faktora čija mobilnost procesima globalizacije nije značajno unapređena. Klasteri imaju mogućnost da razviju svoj specifični miks konkurentskih prednosti, baziran na lokalno razvijenom znanju, međusobnim vezama, kulturnom nasleđu i drugim lokalnim karakteristikama.

Zašto klasteri deluju?

Konkurentnost preduzeća shvatamo kao funkciju učenja, znanja iz koga sledi inovativnost i produktivnost. Ono što se dešava unutar kompanija je od vitalnog značaja, ali na konkurentnu sposobnost preduzeća snažno utiče kvalitet lokalnog poslovnog okruženja. Međutim, klasteri nisu samo preduzeća...

Klasteri uključuju preduzeća iz jedne delatnosti, ali i iz vertikalno povezanih delatnosti, proizvođače komplementarnih proizvoda, provajdere infrastrukturnih usluga, institucije koje obezbeđuju obuke, informacije, istraživanje i drugu tehničku podršku kao i posebne agencije za uspostavljanje standarda. Klasteri mogu da uključe i privredna udruženja, kao i druga tela koja im služe za podršku.

Važnije od definicije je proces povezivanja u klaster kroz zajedničko delovanje i dijalog. Ključna prednost klastera leži u višedimenzionalnoj blizini svih aktera – ne radi se samo o geografskoj, već i o kulturnoj i institucionalnoj blizini i usklađenosti. Blizina omogućava deljenje snaga i sredstava, zajedničke aktivnosti zahtevaju zajedničku viziju, zajedničke ciljeve, a lične i društvene veze jačaju poverenje i omogućavaju brži protok informacija. Udruživanje i aktivnosti na pojedinačnim zadacima nisu dovoljni. Učinak povezivanja u klastere se dobro odslikava samo na dovoljno velikom broju stalno ponavljanih međusobnih veza. Komunikacija je olakšana zajedničkim jezikom, uključujući i profesionalni, kao i obrazovanjem. Naravno, mora se pomenuti kritična masa učesnika. Samo sa dovoljno velikim brojem učesnika može se dobiti kritična masa veština, znanja, tehnologija i sredstava, koja će se odraziti na učinak preduzeća.

Prednosti udruživanja po principu klastera pokazale su punu vrednost u razvijenim zemljama ali i u nerazvijenim, i zemljama u tranziciji. Dobra praksa može dati punu preporuku MSPP našem region kao siguran putokaz ka budućem razvoju.

Povezivanje u klaster znači saradnju i inovativnost aktivnih partnera, preduzeća svih veličina iz različitih oblasti, nadovezivanje na obrazovanje, osposobljavanje, razvoj i uvođenje novih tehnologija u poslovne procese. A iznad svega, ofanzivno uključivanje u međunarodne razvojne tokove, kreiranje prilika, a ne samo praćenje postojećih.

Klasterizacija na sledeći načine doprinosi privredi u regionu:

- **Povećanja produktivnost** kroz koristi koje donosi ekonomija povećanja obima
- **Smanjenje troškova** kroz smanjenje troškova transakcija, provremenene obuke, objedinjenu nabavku
- **Bolji i lakši pristup informacijama o promenama na tržištu i tehnologiji**
- **Poboljšan imidž i privlačnost regiona** koji sada lakše privlači strane investicije (FDI) ili se u njemu formiraju nove kompanije
- **Bolji izgledi za industrijsko restrukturiranje**, u kome će proizvodna struktura kombinovati fleksibilnost malih učesnika sa resursima velikih sistema
- **Prilike za brži razvoj znanja** jer su firme i obrazovne/istaživačke institucije bliže locirane i bolje povezane
- **Prilike za kolektivno učenje** kroz podelu dobre prakse te proces zajedničkog razvoja inovativnih proizvoda/servisa podstiče na eksploataciju komplementarnosti i stvara sinergiju među učesnicima
- **Podsticanje izvoza**

Klasterizacija pruža korist svim činiocima društva i u ekonomskom i u socijalnom pogledu. Kroz udruživanje se pruža mogućnost primene inovativnih tehnoloških saznanja koji su jedini ključ prosperiteta.

## 10. LITERATURA

- (1) Ivkov A., *Folklorno nasleđe u turizmu Vojvodine*. Zadužbina Andrejević, Beograd, 2006.
- (2) Porter M.E., Clusters and the new economics of competition, Harvard Business Review 76 (6) (1998)
- (3) Morača S. Streategija razvoja klastera, Pokrajinski sekretarijat za porivredu (2005)
- (4) Enright, M.J. (1998): Regional Clusters and Firm Strategy. In.: Chandler, A.D.– Hagstrom, P.–Solvell, O. (ured.) *The Dynamic Firm: The Role of Technology, Strategy, Organisation, and Regions*. Oxford University Press, New York. 315-342.
- (5) OECD (1999): *Boosting innovation. The Cluster Approach*. OECD Proceedings, Paris.
- (6) Porter, M. E. (2000): Location, Clusters, and Company Strategy. In Clark, G. L. – Feldman, M. P. – Gertler, M. S. (eds) *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford University Press, 253-274.
- (7) dr Stipe Lovreta, dr Barry Berman, dr Goran Petković, dr Saša Veljković, dr Jakov Crnković i dr Zoran Bogetić: *Menadžment odnosa sa kupcima*, Data Status, Beograd i Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd, Beograd, 2010.
- (8) Porter M.: 1998, „*Clusters and the New Economics of Competition*“, Harvard Business Review, novembar-decembar, 77-90, Harvard, 1998
- (9) Bakić O. : *Prilagođavanja marketing menadžmenta u turističkim destinacijama u uslovima globalizacije i klasterizacije u turizmu*, Časopis Marketing vol. 40, Ekonomski fakultet Beograd, 2011
- (10) *Marketing strategija turizma Vojvodine*, APV Vojvodine, Sekretarijat za privredu, 2009.
- (11) Ivkov A., *Folklorno nasleđe u turizmu Vojvodine*. Zadužbina Andrejević, Beograd, 2006

## 11. REFERENCE

- Brodarić A.: *Operativni model isporuke usluge na liberaliziranom telekomunikacijskom tržištu*, Telfor, Beograd, 2009
- Bažant A., Ž. Car, G. Gledec, D. Jevtić, G. Ježić, M. Kunštić, Z. Skoir: *Telekomunikacije – tehnologija i tržište*, Zagreb, 2007
- Ćirić, M.: *Upravljanje odnosima sa klijentima u bankama*, Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, 2010
- Domazet I.: *Unapredjenje konkurentnosti preduzeća primenom CRM strategijskog koncepta*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, 2008.
- Fornell, C.: *The Satisfied Consumer*, New York: Palgrave, 2007
- Golijanin Prof. dr D.: *Marketing u trgovini*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010.
- Gummesson, E.: *Total Relationship Marketing*, Oxford: Elsevier, 2008 Gunter S. i Lucas von Zalinger: *Klaster menadžment*, Ministarstvo regionalnog razvoja i ekonomije i GTZ, deo A i B; Beograd, 2007.
- Hanić Prof. dr H., *Savremeni koncept marketing menadžmenta*, Medjunarodna naučna konferencija – Menadžment 2010, Kruševac, mart 2010
- Johnston W.: *Superior Customer Value in the New Economy*, Boca Raton: CRC Press, 2004.
- Kotler Ph.: *Principi marketinga*, Mate, Zagreb, 2008.
- Kotler Ph. i Kelvin K.: *Marketing Management*, New Jersey: Upper Saddle River, 2009.
- Mašić B.: *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- Sokić M., Karaulac T., Pajković S., Djurdjev T., Aleksić L., Šćepanović D.: *AP Vojvodina Socio-ekonomski profil*, Centar za strateško ekonomska istraživanja "Vojvodina – CESS", 2011.
- Vasiljev, S., *Marketing principi*, Biografika Subotica, 1999
- [http://www.spriv.vojvodina.gov.rs/index.php?option=com\\_content&view=article&id=77:predstavljena-marketing-strategija-turizma](http://www.spriv.vojvodina.gov.rs/index.php?option=com_content&view=article&id=77:predstavljena-marketing-strategija-turizma)
- [http://www.lsvsu.org.rs/dokumenti/program\\_turizam.htm](http://www.lsvsu.org.rs/dokumenti/program_turizam.htm)
- <http://www.turizam.merr.gov.rs>

## 12. PRILOG

### VOJVODJANSKI RUČAK PO REDU u reči i slici

Turisti, koji su biti gosti u Vojvodjanskim restoranima, imali su priliku počastiti svoja nepca mnogim delicijama. Svakako je to lepa uspomena koju ponesu sa putovanja.

U prethodnom delu rada je izneta ideja o potrebi organizovanju seminara tj. radionice koja bi obuhvatila obuku kuvara iz oblasti spremanja vojvodjanskih specijaliteta. Predloženi naziv seminara je „Vojvodjanski ručak po redu“. Seminar bi trebao da, pored teorijskog dela, omogući i praktični rad. U tu svrhu bi klaster obezbedio korišćenje opremljene kuhinje (u početku neke članice klastera). Ujedno bi se se pružila prilika razmene iskustava, veština i znanja kuvara iz drugih krajeva – polaznika seminara, što potvrđuje pravilao da se znanje uvećava delenjem!

U nastavku ću izneti pregled karakterističnih jela, na kojima su odrasla mnoga pokolenja. Vojvodjanska kuhinja je u stvari jedinstvena po svojoj različitosti.

Mnogo puta se čuo termin „Vojvodjanska kuhinja“ ali nikom nije pošlo za rukom da tačno definiše od čega se ona sastoji. Nije ni potrebno, jer je ona ustvari jedinstvena po svojoj različitosti.

Još krajem XVIII veka na prostoru Vojvodine je pisano o pripremanju hrane, kada je *Zaharije Orfelin* objavio prvu knjigu kuvarskih recepata u Sremskim Karlovcima. „*Prvi srpski kuvar*“ sastavio je i štampao *jeromonah Jerotej Draganović* u manastiru Krušedol, na Petrovdan 1855. godine. U Novom Sadu je iz štampe 1877. izašao „*Kuvar*“ *Katarine Popović Midžine*, a u Velikom Bečkereku 1914. štampan je „*Kuvar zaboravljenih jela*“.<sup>11</sup>

O ljudima, običajima i podneblju, a naročito o gostoprimstvu može se saznati za postavljenim stolom domaćina. Vojvodanska kuhinja je raznovrsna i bogata, sa puno mesa, povrća, začina i voća. To proističe iz bogatstva vojvodanske ravnice, šuma i reka. U Vojvodini se uzgajaju raznovrsne ratarske i povrtarske biljke srednjeevropskog podneblja i umerenokontinentalne klime. Gaje se mnogobrojne vrste domaćih životinja, šume i polja bogata su sitnom i krupnom divljači, a u vodama su raznovrsne slatkovodne ribe.

Vojvodanska trpeza je mešavina različitih kuhinja naroda koji vekovima žive na ovom prostoru. Susreće se bogatstvo kulinarskih znanja i međusobnog uticaja mađarske,

---

<sup>11</sup> Ivkov A., *Folklorno nasleđe u turizmu Vojvodine*. Zadužbina Andrejević, Beograd, 2006

rumunske ili slovačke kuhinje, a mnogobrojna jela su izvedena iz nemačke, ruske ili neke druge kuhinje iz okruženja.

Ovde se gastronomska Evropa sreća sa sobom i zaključila kako ne može da se prepozna. Njena kuhinja je u Panonskoj ravnici dobila nove sadržaje, nove arome, kao i novo uživanje. Savremene navike nisu promenile recepte starinskih jela naših baka, ali i jela čuvenih vojvođanskih kulinara. Vojvođanska kuhinja nam nudi plemenitu raskoš, nestašan, nekako bećarast ukus, a u isto vreme otmenost i jednostavnost sremskih, banatskih i bačkih specijaliteta. Bogatstvo vojvođanske trpeze kao prepoznaje se kao konkurentska prednost na tržištu. Vojvođani vole da jedu. U tome uživaju i svaki obrok ima svoj spori redosled jela, što čini posebno zadovoljstvo. Svaki gost biće dočekan dobrodošlicom i gostoprimstvom ukućana. Tada će se poslužiti najvrednije što se ima u domaćinstvu.

Ritual počinje hladnim predjelom, najčešće specijalitetima suvog i dimljenog mesa, među kojima su najpoznatiji vojvođanska šunka, kobasica, kulen ili slanina. Nekad predjelo može biti i toplo, pretežno spremljeno od različitog povrća, sira ili mesa. Zatim sledi supa ili čorba, koji su kulinarska senzacija. Pripremaju se od različitih vrsta mesa i povrća. To može biti kokošija ili goveđa supa, a posebno su atraktivne riblje čorbe.

U Vojvođanskom kulinarstvu glavno jelo je – glavno jelo. Uvek se priprema sa mesom. Atraktivna su jela od sečenog mesa (gulaš, paprikaš ili perkelt), uz obilno korišćenje luka, paradajza i drugog povrća, sa različitim začinima, koji daju specifičnu aromu. Posebno gurmansko zadovoljstvo Vojvođanske trpeze jesu jela od slatkovodne ribe, pripremljena po receptima ribara ili kulinara. Isto tako, atraktivna su jela od divljači. Na kraju, pomenuta kuhinja je carstvo kolača i svaki obrok se završava poslasticom (vojvođanske pite, štrudle s voćem i dr.).

Dobrom jelu odgovara dobro piće. Obrok započinje domaćom rakijom od voća. Gajenje grožđa u Vojvodini datira još iz rimskog doba. Ovde se na tradicionalan način proizvode kvalitetna bela, crvena i crna vina, koja su se od davnina iznosila na stolove dvorova, hotela i restorana širom Evrope. Proizvodnja piva u Vojvodini traje više stotina godina. Od vojvođanskog hmelja prave se piva u Nemačkoj, Češkoj, ali i u Americi i Australiji. Za one koji ne piju alkoholna pića, tu su brojni prirodni sokovi od voća, povrća i lekovitog bilja.

Gatromomija Vojvodine se formirala kao odraz složenih uslova života, geografskih karakteristika, prirodnih uslova i društvenih zbivanja na ovom prostoru. Na području Vojvodine javlja se velika mešavina kuhinja, a samim tim i veliki broj različitih jela. Ova kuhinja je mešavina različitih uticaja naroda koji vekovima žive na ovom prostoru. Na ishranu i pripremanje jela u Vojvodini, mnogo je uticao dolazak Nemaca. Oni su doneli svoja jela, običaje, pripremanje zimnice, vina, gajenja voća i vinove loze, pa je srpsko stanovništvo poprimilo dosta njihovih jela i načina pripremanja hrane. Takođe, u Vojvodini je prisutno bogatstvo kulinarskih znanja i međusobnog uticaja mađarske, rumunske ili slovačke kuhinje, a mnogobrojna jela su izvedena iz ruske ili neke druge kuhinje iz okruženja

Različiti uticaji čine vojvođansku kuhinju specifičnom, a time i atraktivnom za turističku potražnju, tim više što se od ovih oblika koji odražavaju promene u kulturnom životu sela, najmanje promenila ishrana stanovništva.



Uticaj se uočava i u nazivima mnogih jela sačuvanih do danas: iz nemačkog fruštuk/doručak (Das Frustuck), jauzna/užina (Die Jause), foršpajz/predjelo (Die Vorspieße), rinflajš/goveđe meso (Die Rindfleisch), cušpajz/varivo (Die Zuspeise), knedle, štrudle, krofne...iz mađarskog: perklet/prženo meso u sopstvenom sosu (Perkelt), gulaš (Gulyas), paparikaš (paprikas)

Od starina su hranu u kući pripremale najstarije žene oslobođene glavnih poljoprivrednih poslova, a ostatak ukućana je bio na njivi.

Doručak je po običaju bio nešto kaloričniji. Često se jela sveže pečena lepinja ili hleb, namazani svinjskom mašću i posuti mlevenom crvenom paprikom.

Tokom zime u Vojvodini su od starina postojala tri obroka: doručak ili fruštuk (u 7 sati), ručak (uvek u podne) i večera u (18 časova). Tokom leta, kada su dani bili duži, bilo je i više obroka. Pored uobičajenih tu je pre podne oko 10 sati bila jauzna ili mala uja, a popodne oko 17 časova je bila velika uja. Za ove obroke se obično spremale jabuke u šlafroku, hleba i masti sa alevom paprikom i sl. Oni koji su se zatekli na njivi često su znali da pojedu samo neko sezonsko voće i hleb.



Danas je teško izdvojiti neka jela kao karakteistična za pojedine narode (pošto se kod više njih javljaju ista jela), jer živeći zajedno, prenosili su jedni drugima kroz godine svoja iskustva, običaje i stvorili vojvođansku kuhinju.

Slobodno se može reći da je gastronomija jedna od najatraktivnijih turističkih ponuda Vojvodine i da se u Vojvodini na dijetu zaboravlja. Ovde se dobro jede.

### **Predjela**

U Evropi se predjela služe već vekovima. Njihovo poreklo nije tačno utvrđeno, ali je poznato da su Rimljani svoje gozbe počinjali grickajući celer, zelenu salatu i drugo povrće. Pretpostavlja se da je u antičkoj Grčkoj služenje predjela već bilo običaj. Kasnije su i ostali narodi Evrope prihvatili predjela, obogatili ih i još usavršili. Od savremenih naroda hladna predjela imaju tradiciju u Rusiji, od kojih su ih preuzeli Francuzi, a od njih ceo svet.

U Vojvodini se predjela pripremaju od raznih životnih namirnica: sireva, suhomesnatih proizvoda, jaja i naravno testa.

Jedan od najpoznatijih sireva je nadaleko čuveni *mokrinski sir*. Recept za pripremu ovog sira je strogo čuvana tajna, koju je svaka mokrinska domaćica dobila od svoje majke ili bake i ostavljala je u nasleđe svom potomstvu.

Pored ovog u Vojvodini se prave još i: švapski sir, somborski sir, sir u „kriškama”, samokiš, pivnički sir, namazni sir „sirdik”, bečarski sir...

Svojim pikantnim ukusom predjela otvaraju apetit i olakšavaju gostu čekanja koja slede.



Čuveno je predjelo “vojvođanska zakuska” koju pored sireva čine: gronik s belim lukom, kobasice (sremske, ratarske, slovačke), kulen, domaća džigernjača, krvavice, hurka, švargla, dimljena šunka, domaća slanina, topljena mast, čvarci, pašteta od čvaraka, pašteta od džigerice, pihtije i mnogi drugi.



Za pravljenje slovačkog kulena, nadaleko poznatog specijaliteta, koristi se najkvalitetnije svinjsko meso od buta, karea i plečke.

Posebno mesto među predjelima zauzimaju različite vrste pašteta: od gušćije džigerice, od čvaraka, od fazana, riblja...



*Pihitje* su se služile i na carskim dvorovima i nekada pravile najčešće od svežih svinjskih kožurica, mada se koriste i svinjski papci i meso i obavezno beli luk. Radi ukrasa, ali i ukusa kada se pihitje stegnu na njih se može staviti naseckanog peršuna i crvene aleve paprike.



Ranije su topla predjela bila sastavni deo večere i služila se posle supe. Topla predjela se ipak mogu služiti za ručak, kad i hladna, ali u tom slučaju ona moraju biti iz kategorije “malih lakih predjela”, kao što su paštete od lisnatog testa, štanglice, rolne, pituljice i slično. U Vojvodini se često kao topla predjela služe testa, ali se ona isto tako služe i kao glavna jela ili deserti.

## Jela od testa

Jela od testa su omiljena u Vojvodini, kako u Bačkoj, tako u Sremu i Banatu. mnogo testa u vojvođanskoj, vode poreklo iz nemačke i slovačke kuhinje. U osnovi postoje dve vrste testa - za trenutnu i kasniju upotrebu.



Za kasniju upotrebu se prave: trganci, tarana, rezanci (za supe, ili kao dodatak paprikašima, gulašima...), flekice.



Jedno od omiljenih jela su *flekice s kupusom* ili krautfleke (Krautfleckerl), za koje se u Sremu kaže "da se njima bolan leči", u gradovima se češće pripremaju *flekice sa samlevenom šunkom* (Die Schinkenfleckerl ), a pripremaju se i *flekice s pavlakom*.



Nadaleko poznato jelo je testo, rezanci ili nasuvo sa krompirom, poznato pod nazivom *grenadirmarš* (Der Grenadiermarsch), nasuvo s amkom, sirom..., a tu su i *šufnudle* (Schupnudel), *gomboce*, *tašci* (Die Tasche), koji se služe slani sa zaprškom ili slatki, a posebno veliku zastupljenost imaju *skoverci* (palačinke) i *gibančice*.



Svaki narod u Vojvodini ima nešto specifično. Tako je i kod testa, pa se na trpezi mogu naći *brinzovi haluški*, *krpice*, rusinski *peljmeni*, *trganjci sa šunkom*, stare vojvođanske *knedle sa sirom*, *tarana s mlekom*, bunjevačka *tarana s "divenicom"* ili razne vrste *valjušaka*.



## Supe i čorbe

Reč supa (Die Suppe) prihvaćena je od Nemaca, pa samim tim i samo jelo.

Jedna od prepoznatljivijih vojvođanskih supa je svakako *nedeljna supa*, a sprema se od različitog mesa. Nekad je to *morčija supa*, a veoma često se pripremaju i *pileća*, *juneća*, *teleća*, ali i *pačija*, *guščija*, *ćureća*, *od fazana*, *petla* pa čak i *golubova*.



U supu se stavljaju domaći rezanci, flekice za supu, derviš, a često se stavlja i tarana.

Reč čorba je turskog porekla i znači - masna voda, koja se dobija kuvanjem mesa; a prihvaćena je od stanovništva južno od Save i Dunava.

Zabeleženo je da su se od XIX veka spremale *čorba od cibere* - *kiselica* (cibera je sok od mekinja preliivenih vrelom vodom), kao i *čorbe od pasulja*, *kropmira*...

Za pripremu čorbe koriste se različite vrste mesa, te u Vojvodini možete probati: *jagnjeću čorbu*, *pileću čorbu*, *čorbu od fazana*, *kiselu čorbu od zeca*, *ljutu gulaš čorbu sa "čipetkama"*...



Kao jedne od najprepoznatljivijih su svakako bela pileća, paradajz čorba, ratarska čorba i riblja ili alaska čorba.

*Riblja ili alaska čorba* se priprema od razne sitne ribe: šarančića, štuke i bele ribe (ako se pravi od veće ribe koriste se samo rep i glava) sa crnim lukom, peršunom, celerom, lovorom, biberom u zrnju i paprikom.



## Rinflajš

U bukvalnom prevodu sa nemačkog (Rindfleisch) goveđe meso. To je meso koje je kuvano u supi, pa se onda izvadi, ohladi malo ili više i može se jesti sa sosom, renom ili senfom. U Vojvodini se pod rinflajšom smatra kuvano goveđe meso (ali i uopšte meso iz supe), kuvani krompir i sos - najčešće od paradajza, ali može biti od mirođije ili ljutog rena.



Sovima je u Vojvodini prethodila cicvara (mandara), napravljena od pšeničnog brašna uprženog na masti sa dodatkom soli i vode.

U vojvođansku kuhinju sosovi su donešeni iz austrijske kuhinje, koja ih je preuzela od Francuza.

Sosovi se uglavnom prave od proprženog brašna na masnoći, sa dodatkom zelene mirođije, kuvanog ili propasiranog paradajza, višanja, rena, belog luka, kiselih krastavaca ili paprika...

## Glavno jelo

U Vojvodini je svinjetina glavno meso za svakodnevne obroke, dinstana, pečena ili spremljena na paprikašu, a za praznike se najčešće služi pečena na ražnju. Pored svinjetine najčešće se koristi živinsko meso (pilići, guske, patke, ćurke), ali i junetina, jagnetina i ovčetina.

Nedeljom se na trpezi često nalazi celo pečeno pile, ili pak pileći bataci, krmenadle ili svinjska rebra pečena u saftu ili pohovane šnicle od različitih vrsta mesa i fašir ili ćufte.

Za posebne praznike se često pripremaju i posebne vrste mesa. Tako se za Božić često na stolu nađe i punjena guska, koja se peče sa belim lukom ispod krila i napunjena jabukama, a po želji i s nekoliko kestena, oraha ili suvih šljiva.

Kao prilog mesu spremaju se različite vrste variva i cušpajzi: grašak, boranija, spanać, kelj, šargarepa, tikvica i đuveč.

Veliku zastupljenost ima kropmir koji se sprema "u čakšire" (pečen u ljusci), pekarski, prženi, pire, restovani...

Radnim danima na trpezi su i razna kuvana jela od mesa i povrća zajedno poput: gulaša, paprikaša, pasulja, punjenih paprika, sarmi, sarmica, slatkog ili kiselog kupusa, pilava, musake...



Originalne "zelene" sarmice od vinove loze, vode poreklo iz grčke kuhinje, a kod nas su rasprostranjene još u nekoliko varijanti. Umesto listova vinove loze može se koristiti zelje ili ko voli ljuto, listovi rena; a od mesa podjednaka količina svinjskog i junećeg mesa. Uz sarmice se služi kiselo mleko ili pavlaka.

Mađari su veoma rano smislili jedan od najinteresantnijih načina za čuvanje mesa. Komadi mesa su, zajedno sa raznim povrćem koje se u šatoru našlo, kuvani dok ne

usahne i poslednji trag tečnosti. Mađari su vremenom to jelo toliko usavršili i od gulaša, kao jednog jela, napravili još tri:

- *Perklet* - koji je u stvari jedna suvlja varijanta *gulaša*, gde se meso više uprži nego što se kuva
- *Paprikaš* - kao varijanta gulaša koja se začinjava brašnom i velikom količinom pavlake
- *Tokanj* - erdeljska varijanta nešto drugačije začinenog gulaša, koji je nastao kao rezultat međusobnog uticaja mađarske i rumunske kuhinje.



*Sekelji gulaš (Szekelygulas)*

Ovo je zimsko tradicionalno jelo siromašnih slojeva.

Postoji više priča o tome kako je nastalo ovo poznato jelo, a ovo je jedna od njih:

Jedne zimske večeri 1846. gradski beležnik u peštanskoj većnici Imre Sekelji je svaki dan dolazio u mali restoran "Muzički sat" na ručak. Jednog dana došao je kasno te je osoblje, u nedostatku jela sa menija, sakupilo sve restlove: nešto malo kiselog kupusa i par kašika paprikaša od svinjskog mesa. Preko svega su prelili kiselu pavlaku. sa strahom da ne ostanu bez tako dobrog gosta, bojažljivo su izneli jelo pred Sekeljija. Na opšte iznenađenje on je sve pojeo u slast i tražio da mu i narednih dana sprema isto jelo. Kuvar i vlasnik su probali svoj "specijalitet" i oduševili se koliko je ova kombinacija ukusna. Ubrzo su je uvrstili u meni. Tako je ispalo da je prepoznatljivo mađarsko jelo samo posledica slučaja.

Kao jedno od brzih i veoma raširenih jela u Vojvodini je svakako i "*bećar*" *paprikaš*. Iskusne bunjevačke kuvarice pripremaju "*ćoravi*" *paprikaš*, jelo bez mesa koje se kuvalo preko nedelje, i uz koje se služi salata od kupusa i sos od jabuka.



Iz brojnih reka, jezera i ribnjaka na jelovnik stižu slatkovodne ribe: šaran, som, smuđ, karaš. na vojvošanskoj trpezi svoje mesto su našli: različite riblje čorbe i paprikaši, kao i pečena riba.

U Vojvodini se može probati: paprikaš od šarana ili soma, šaran na apatinski način, somovina s kiselim kupusom, kečiga na sremački način, štika u mundiru, vojvođanski pečeni karaš, smuđ s amslacem i krompirom, đuveč od somovine, somovske glave u belom vinu i mnoga druga jela.

Jedno od prepoznatljivih jela je *pijani šaran*. Zašto pijani? Zato što se očišćeni šaran peče sa unapred pripremljenim prelivom od sitno iseckanog belog luka i peršuna, narendane šargarepe i začina, a potom i belog vina.



## Lovački specijaliteti

Lovački specijaliteti više nisu rašireni kao nekada, kada je lov bio važan kao stavr od prestiža i kada se na vlastelinskim imanjima održavao organizovani lov. No, pojedina jela su sačuvana poput najboljih trofeja.

Visoka divljač je budila posebno poštovanje, zbog lepote i potrebne velike veštine da se ulovi. Stvar prestiža su bile raskošne lovačke večere i jela od divljači koji su svedočili o velikom zančaju lovstva kroz vekove.



Gotovo viteška pravila lovstva nalažu da o umeću lovaca trajno svedoče trofeji, a uspeh lova iskazuje se kuvarskim umećem, gozbom za učesnike lova, jednim od tipičnih muških druženja.

Mesu od divljači odgovara slatkoća. Zato se najčešće uz jela od divljači poslužuju brusnice slatko - kiselog ukusa, dok u srnećem gulašu suve, blago slatke šljive idealno zaokružuju ukus tog rafiniranog jela.

Kada se pripremaju lovački specijaliteti pričaju se lovačke dogodovštine...Na trpezi mogu naći: srnetina, zečetine, divlja svinja, fazan, prepelice, jarebice, divlje patke...

Na području Vojvodine mogu se probati: *srneći paprikaš* pripremljen sa crvenim vinom, *gulaš od divlje svinje* sa belim vinom i domaćim dimljenim kobasicama, *jarebice* punjene gušćijom džigericom, *divlje patke* u sosu od pavlake, *fazana* u crvenom vinu, prepelice na kiselom kupusu ili *lovačke šnicle* na vojvođanski način.

## Hleb



*Domaći hleb* je sastavni deo porodičnog života. Izgubiti smisao za hleb znači izgubiti vetu sa suštinom. Jer, hleb nam je suština. U njega se kunemo - "Leba mi!", njime proklinjemo - "Lebac ti se ogadio!", on nam je pravilo - "Ko tebe kamenom, ti njega hlebom.", zbog njega se iseljavamo - "Trbuhom za kruhom", a kad nas pritisnu nevolje i ucene, njime se branimo kao poslednjim utočištem, govoreći: "E, neću vala, pristati na to, pa makar suva leba jeo!"



Hleb (hljeb, kruh, kruv, leb, lebac) je vrsta hrane koja se najčešće pravi pečenjem testa čiji su osnovni sastojci brašno i voda. U početku se hleb pravio bez kvasca, ali već u Starom veku, kod Egipćana, koristi se kvasac, kao i različite vrste brašna (meko i tvrdo). Hleb se pravi od brašna različitih žitarica (pšenica, raž, ovas, ječam...).



U Vojvodini se i danas često sprema domaći vojvođanski hleb, koji se rado služi uz sve obroke, a često se jede i samo hleba i masti sa alevom paprikom, odnosno hleba i pekmeza. Ovaj hleb se priprema od pšeničnog belog brašna, a pored njega priprema se i crni domaći, mešani ražani, polubeli hleb...



Uz hleb se na trpezi mogu naći vojvođanska *pogača* - *pletenica*, *lepinja*, *zemičke* - *kajzerice*, *pekarske kifle*, *kiflice sa sirom ili šunkom*, *pogačice s čvarcima od dizanog testa*, *pogačice sa sirom*, *slane štanglice sa kimom*, *rusinske piroške*...

## Kolači i slatkiši

Kao poslastica od vajkada su u Vojvodini pravljene razne *štrudle*, *gibanice*, *krofne*, *rezanci s makom*, *gomboce*, *tašci s pekmezom*, *kuglofi*, *milhbrot*, *koh...*



Kolači su pripremani od belog brašna. Pravljenj kolača ima dugu tradiciju i spremeni su za razne prilike. Postojali su veliki kolač i mali kolač ili buhtla, pleteni kolač, svatovski kolač, golubiji kolač, kolač s makom, orasima i sirom.

Kao posebna specifičnost u Vojvodini se spremaju kolači od kvasnog testa, od kojih se posebno izdvajaju *štrudle*, preuzete iz nemačke kuhinje. Nadaleko je poznata po svom jedinstvenom ukusu i načinu pripreme štrudla makovnjača čija priprema iziskuje posebne uslove. Koriste se specijalni avani za tucanje maka, u koji se udari 365 puta, a to rade samo muškarci. Mak se stavlja u tanku opnu testa i dodaju mu se groždice i pavlaka. Prostorija u kojoj se sprema makovnjača ne sme biti izložena promaji, niti se u nju sme ulaziti tokom pripreme. Spravljaju se samo velike porcije. Pored makovnjače pravi se štrudla sa sirom, orasima, višnjama i suvim grožđem.



Od **dizanog testa** veoma omiljene posebno kod dece su **krofne**, posute sitnim šećerom ili pekmezom od kajsija. Takođe, veoma često se pripremaju i kolači od tegljenih kora - **gibanice**, koje mogu biti sa sirom, višnjama, jabukama, grizom, a jedna od najpoznatijih je svakako **bundevara ili ludajnjača**.



U zimskim danima na trpezi se često nalaze salčići, koji se prave od lisnatog testa, pinjeni su domaćim pekmezom i posuti sitnim šećerom.

Prave se često i tzv. *lenje pite* sa jabukama, višnjama, makom... U nasleđe od nemačkog stanovništva ostala je i priprema kuglofa. Kuglof je jedinstven, stari kolač vojvođanskih krajeva, poreklom iz nemačke kuhinje. Spravljale su ga naše bake i bio je nezaobilazan

artikal na svakoj porodičnoj nedeljnoj trpezi. Danas su Sremski Karlovci postali prepoznatljivi i po ovom kolaču, tako da ga brojni turisti, koji dolaze u Karlovce konzumiraju i kupuju "za poneti".



Jedan od slatkiša pogodan za brzu pripremu, a nekada spreman i kao zasebno jelo za užinu su *pohovane jabuke ili jabuke u šlafroku*, koje se služe posute mešavinom sitnog šećera i ili ko voli može ih preliti otopljenom čokoladom.

Ako nije bilo kolača služio se *kitnikez* (pripremljen od dunja i oraha), razni kompoti, suve šljive, orasi i med.



*Rigojanči (Rigojancsi)* je poslastica od piškota sa čokoladnim prelivom i konjakom, s početka 20. veka. Krajem 19. veka u celoj Evropi veliku senzaciju je napravila ljubavna avantura čuvenog mađarskog violiniste - primaša romskog porekla Rigo Jančija i francuske kneginje Šemi.

Rigo Janči je rođen u Mađarskoj i potiče iz porodice romskih muzičara. Kao dete svirao je violinu, a kasnije osnovao svoj orkestar sa kojim je obišao svet. 1895. gostovao je u jednom otmenom francuskom restoranu, gde je tom prigodom večerao francuski knez Šime sa svojom lepom suprugom. Mladu ženu oduševila je pesma tamburaša, tako da je počela češće da dolazi u taj restoran. Posle izvesnog vremena izgleda da joj se svidelo i nešto više od muzike. I, Kako to biva, ubrzo je izbio skandal. Ona je ostavila muža i dvoje dece i pobešla iz Pariza u Mađarsku, zajedno sa Rigo Jančijem. Darivala mu je verenički prsten basnoslovne vrednosti. Posle nekoliko godina, kada se stišala bura u krugovima elite u Budimpešti i Mađarskoj, srećni par se inkognito vratio u Budimpeštu. U poslastičarnici gde su seli da popiju kafu i pojedu kolač, violinista je želeći da se udvori svojoj supruzi, zatražio od kuvara restorana da napravi kolač po meri njegove drage. Romantični violinista je tražio da bude i bela, kao put njegove voljene, ali i da bude tamna, kao njena kosa. Slatkiš, međutim, ipak nosi ime poznatog primaša, koji je poreklom iz današnje Banje Kanjiže. Ljubav nije trajala dugo, kako došla, tako i otišla. Ali, ostao je čuveni desert, koji se i danas ubraja u najomiljenije svetske deserte.



Veliki je broj sitnih kolača koji se spremaju: *damen kapric*, *žerbo kocke*, *puslice*, *vanilice*, *gurabije*, *oblatne*, *krempita*, *princes krofne*, *medenjaci*, *bele kiflice*...