

# Klasteri kao način povećanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva

---

**Franičević, Matea**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:228285>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-29**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**Matea Franičević**

**KLASTERI KAO NAČIN POVEĆANJA KONKURENTNOSTI**  
**HRVATSKOG GOSPODARSTVA**

**Završni rad**

**Šibenik, 2021.**

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**KLASTERI KAO NAČIN POVEĆANJA KONKURENTNOSTI**  
**HRVATSKOG GOSPODARSTVA**

**Završni rad**

**Kolegij:** Gospodarstvo Hrvatske

**Mentorica:** dr. sc. Dijana Mečev, prof. v. š.

**Studentica:** Matea Franičević, bacc. oec.

**Matični broj studentice:** 1219056274

**Šibenik, rujan 2021.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, MATEA FRANIČEVIĆ, studentica Veleučilišta u Šibeniku, JMBAG 1219056274 izjavljujem pod materijalnom i kaznenom odgovornošću i svojim potpisom potvrđujem da je moj završni rad na Specijalističkom diplomskom stručnom studiju Menadžment pod naslovom:

### KLASTERI KAO NAČIN POVEĆANJA KONKURENTNOSTI HRVATSKOG GOSPODARSTVA

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Šibeniku, 3. rujna 2021.

Studentica:

Matea Franić

## **KLASTERI KAO NAČIN POVEĆANJA KONKURENTNOSTI HRVATSKOG GOSPODARSTVA**

MATEA FRANIČEVIĆ

Omiška 5, 21000 Split, mfranice@vus.hr

### Sažetak rada

Globalizacija i brojni procesi koji se događaju na tržištu te konkurentnost, samo su neki od razloga koji bude želju i potrebu poduzeća i zemalja za razvojem i napredovanjem. Jedan od oblika povezanosti odnosno umrežavanja koji ima pozitivan utjecaj na konkurentnost je zasigurno klaster. Uz brojne prednosti i nedostatke, klasterizacija je pojam koji se istražuje i prati, te se primjenjuje u brojnim zemljama diljem Europe, ali i svijeta. To pruža mogućnost usporedbe i učenja na tuđim primjerima. I Hrvatska je prepoznala važnost klastera u razvoju i napretku regija i cjelokupne države. S obzirom na njezin veliki potencijal, Republika Hrvatska mora iskoristiti klasterizaciju za postizanje značajnije konkurentnosti, ali i inovativnosti te produktivnosti. Neki od poduzetih koraka prema tome su osnivanje klastera konkurentnosti, zajednice klastera, donošenje Strategije za razvoj klastera u Republici Hrvatskoj, itd. Daljnjim napornima za razvoj klastera Hrvatska će postići pozitivne i produktivne učinke.

(43 stranice / 7 slika / 1 tablica / 15 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u digitalnom repozitoriju Knjižnice Veleučilišta u Šibeniku

Ključne riječi: klaster, gospodarski razvoj, konkurentnost.

Mentorica: dr.sc. Dijana Mečev, prof.v.š.

Polytechnic of Šibenik

Graduation Thesis

Department of Management

Specialist Graduate Professional Study of Management

## **CLUSTERS AS A WAY TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF THE CROATIAN ECONOMY**

MATEA FRANIČEVIĆ

Omiška 5, 21000 Split, mfranice@vus.hr

### Abstract

Globalization and the numerous processes that take place in the market, as well as the competitiveness, are just some of the reasons that arouse the desire and need of companies and countries for development and progress. One of the forms of connectivity or networking that has positive impact on competitiveness is certainly the cluster. With many advantages and disadvantages, clustering is a term that is researched and monitored, and applied in many countries throughout Europe and the world. This provides an opportunity to compare and learn from others examples. Croatia has also recognized the importance of clusters in the development and progress of the regions and the country as a whole. Given its great potential, the Republic of Croatia must use clustering to achieve significant competitiveness, but also innovation and productivity. Some of the steps taken towards this are the establishment of a competitiveness cluster, the Cluster Community, the compilation of the Strategy of cluster development in the Republic of Croatia, etc. With further efforts to develop the clusters, Croatia will achieve positive and productive effects.

(43 pages / 7 figures / 1 table / 15 references / original in Croatian language)

Thesis deposited in Polytechnic of Šibenik Library digital repository

Keywords: cluster, economic development, competitiveness.

Supervisor: Dijana Mečev, PhD, college professor

## Sadržaj:

1. Uvod.....	1
1.1. Problem istraživanja .....	1
1.2. Struktura rada .....	2
1.3. Metode istraživanja.....	2
2. Klasteri.....	4
2.1. Pojmovno definiranje klastera .....	4
2.2. Razvoj klastera .....	7
2.3. Vrste klastera .....	10
2.3.1. Klasteri prema smjeru razvoja .....	10
2.3.2. Klasteri prema veličini klastera.....	11
2.3.3. Klasteri prema veličini gospodarskih subjekata unutar klastera.....	12
2.3.4. Klasteri prema odnosu s gospodarskim subjektima izvan sustava .....	12
2.4. Prednosti i nedostaci klastera .....	12
2.4.1. Prednosti klastera .....	13
2.4.2. Nedostaci klastera .....	14
2.5. Klasteri kao element konkurentnosti .....	16
3. Primjeri klastera u Republici Hrvatskoj .....	21
4. Strategije razvoja i budućnost klastera u Republici Hrvatskoj.....	28
4.1. Programi i inicijative za razvoj klastera .....	28
4.2. Klastersko okruženje u Republici Hrvatskoj .....	30
4.3. Ciljevi Strategije razvoja klastera u Republici Hrvatskoj .....	35
4.4. Mjere za unapređenje klasterske politike u Republici Hrvatskoj .....	36
4.5. Pretpostavke i preporuke za budućnost klasterske politike u Republici Hrvatskoj.....	38
5. Zaključak.....	40
Literatura .....	41
Popis slika .....	43
Popis tablica .....	43

# 1. Uvod

## 1.1. Problem istraživanja

Otvaranje novih tržišta, tehnološka poboljšanja, osiguranje održivosti ili povećanje konkurentnosti samo su neki od razloga koji navode poduzeća na umrežavanje u klaster. Ovakav oblik poslovanja pridonosi i ekonomskom rastu i napretku te zaposlenosti. Gospodarski napredak koji klasteri ostvaruju vidljiv je u razvoju novih proizvoda, korištenjem novih tehnologija, uvođenjem novih radnih mjesta itd. Upravo zato potencira se razvoj regionalnih klastera. Također klasteri se često razvijaju u području koje ima razvijenu infrastrukturu i blizinu neki obrazovnih (sveučilišta, veleučilišta, itd.) i/ili istraživačkih institucija. Time se iskorištava potencijalan prednost okruženja u usporedbi s konkurencijom. Osim što pridonose gospodarskom i ekonomskom razvoju, klasteri imaju povoljan utjecaj i na okoliš. Klasteri omogućuju svojim članicama pomoć pri predstavljanju na tržištu te potiču međusobnu suradnju. Nove izazove suvremenog tržišta mala i srednja poduzeća lakše savladavaju ulaskom u klaster koji im pruža novu vrstu konkurentnosti i savezništva.

Klasteri su u današnjem svijetu prepoznati kao jedan od najvažnijih instrumenata za razvoj, inovativnost, rast te naravno konkurentnost. Iako su prvenstveno vođeni naporima privatnih poduzeća i pojedinaca, klasteri imaju utjecaj od raznih aktera, poput vlada i ostalih javnih institucija na regionalnom i nacionalnom nivou. Kolika je njihova važnost unutar jedne zemlje pokazuje i tema ovog rada „Klasteri kao način povećanja konkurentnosti hrvatskog gospodarstva“. Klasterizacija je proces koji se razvijao spontano tijekom vremena, ali trenutno preuzima jako važnu ulogu. Republika Hrvatska je ulaskom u Europsku uniju otvorila vrata svom razvoju te kontinuirano povećava svoj stupanj razvijenosti. Klasteri su jedan od načina za postizanje iste. Hrvatska je prepoznala važnost klastera i uskladila je politiku sa standardima i zahtjevima Europske unije, no pitanje je jesu li uloženi svi potrebni naponi kako bi se teorija uskladila s praksom. Navedeno predstavlja *problem istraživanja*. Potrebno je da Republika Hrvatska iskoristi svoj puni potencijal, resurse te položaj tranzicijske zemlje uz pomoć klastera.

U radu su objašnjeni klasteri, prikazani primjeri klastera u Hrvatskoj te strategije za razvoj tih klastera i budućnost postojeći i novih u Republici Hrvatskoj. Prikazana je važnost klastera u gospodarstvu jedne zemlje, u ovom slučaju Republike Hrvatske te je prezentirana njihova uloga kao alata konkurentnosti.



## **1.2. Struktura rada**

Rad je podijeljen u pet cjelina. U prvom, odnosno uvodnom, dijelu definiran je problem istraživanja, te su pojašnjeni struktura rada i metode istraživanja koje su korištene pri njegovom pisanju.

Drugo poglavlje obrađuje klasterne kao cjelinu. Definiran je pojam klastera prema definicijama raznih autora, prikazan je Porterov dijamant konkurentnosti i tri načela na kojima se klasteri temelje i obilježja klastera. Opisan je razvoj klastera i tipovi politike razvoja klastera. Prikazane su vrste klastera i objašnjeni klasteri kao element konkurentnosti.

U trećem poglavlju govori se o primjerima klastera u Hrvatskoj, klasterima konkurentnosti te su u tablici prikazani neki od članova zajednice klastera Republike Hrvatske.

Četvrto poglavlje obuhvaća strategiju razvoja i budućnost klastera u Hrvatskoj. Opisani su programi i inicijative za razvoj klastera i klustersko okruženje u Hrvatskoj. Obuhvaćeni su ciljevi Strategije razvoja klastera u Hrvatskoj te mjere za unapređenje klusterske politike u Republici Hrvatskoj.

Peto poglavlje temelji se na zaključku kojim su izražene zaključne misli i razmatranja. Na kraju rada nalazi se korištena literatura, popis slika i tablica.

## **1.3. Metode istraživanja**

Rad se sastoji od praktičnog i teorijskog dijela. Teorijski dio rada je napravljen analizom sekundarnih izvora autora koji se bave tematikom klastera i/ili poslovnog umrežavanja. U radu je korištena stručna i znanstvena literatura. Za teorijski dio rada korišteni su domaći i strani izvori literature. Praktični dio rada sastoji se od primjera iz prakse na teritoriju Republike Hrvatske.

Metode koje su korištene u radu su sljedeće:

- metoda analize (kojom se raščlanjuje pojedine složene pojmove na jednostavnije komponente),
- metoda komparacije (međusobna usporedba određenih podataka),

- metoda tabličnog prikazivanja podataka,
- metoda indukcije (zapažanjem konkretnih pojedinačnih slučajeva se dolazi do općih zaključaka),
- metoda specijalizacije (od općeg pojma dolazimo do novog pojma, koji je manjeg opsega ali većeg sadržaja),
- metoda deskripcije (temelji se na jednostavnom opisivanju činjenica, predmeta i procesa te njihovih odnosa i veza),
- metoda klasifikacije (vrši se podjela općeg pojma na posebne, u okviru opsega pojma),
- Metoda dedukcije (iz općih zaključaka se izvode posebni ili pojedinačni zaključci).

## 2. Klasteri

### 2.1. Pojmovno definiranje klastera

Prije svega važno je naglasiti kako su klasteri od velike važnosti za gospodarski rast, ali i razvoj jedne države. Potrebno je istaknuti da njihova važnost dolazi do izražaja više u manje razvijenim regijama, za razliku od visokoefikasnih područja.

Zbog njihove kompleksnosti, ali i jer su sastavni dio konkurentnosti, izdvojiti će se više pojmova različitih autora:

- Klasteri su geografske koncentracije međusobno povezanih kompanija i poduzeća koje su specijalizirane i djeluju na određenom polju. Osim što surađuju, kompanije međusobno i konkuriraju, a to su na primjer dobavljači dijelova oprema, usluge, specijalne infrastrukture itd. Izuzev navedenih klasteri su i sveučilišta, agencije i trgovinska udruženja. <sup>1</sup>
- Klasteri su skup međusobnih odnosa koji stvaraju vrijednosti bitne za unaprjeđenje inovacija. <sup>2</sup>
- Klaster je specifičan oblik putem kojeg se poduzeća i razne industrije umrežavaju s fokusom na zajedničke interese i jačanje ekonomskih i neekonomskih prednosti te socijalnog kapitala. Cilj je da budu locirani na što manjem geografskom prostoru kako bi moglo doći do fizičkog kontakta. <sup>3</sup>
- Klasteri, osim što su zasnovani na sustavnim odnosima među poduzećima, čine učinkovitu politiku razvoja konkurentnosti neke zemlje. Javljujući se prvenstveno kao „otoci“ konkurentnosti, te kasnijim razvojem multipliciraju konkurentnost u zemlji. <sup>4</sup>

Uzevši sve navedeno u obzir, klasteri se mogu interpretirati kao suradnja gospodarskih subjekata koji su poslovno umreženi. Klasteri ne djeluju samo među velikim ili multinacionalnim korporacijama nego i među malim te srednjim poduzećima. Ono što ih čini sličnima jest cilj, koji je kod svih prvenstveno uspjeh a zatim i autentičnost usluga i proizvoda.

---

<sup>1</sup> Porter M.E., (1998.) *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Dostupno na: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>

<sup>2</sup> OECD, (2002.) *What are clusters? CEI workshop on clusters*, Dostupno na: <https://www.oecd.org/cfe/leed/17942708.pdf>, str. 5.

<sup>3</sup> Dragičević, M.(2012.) *Konkurentnost: Projekt za Hrvatsku*, Zagreb: Školska knjiga, str. 6.

<sup>4</sup> Dragičević, M., Obadić, A.(2013.) *Klasteri i politike razvoja klastera*, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 17.

Klasteri omogućuju gospodarskim subjektima da smanje troškove proizvodnje, da postanu efikasniji i inovativniji, da povećaju kvalitetu i samostalno djeluju te kontinuirano rastu.

Jedan od najpoznatijih autora koji je dao svoj doprinos definiranju klastera je Michael E. Porter. Osim definiranja samog pojma klastera, objasnio je i industrijske klastere putem „dijamanta konkurentnosti“. Ono što sačinjava taj dijamant su međusobno povezane sile navedene u nastavku:

- uvjeti proizvodnje odnosno osnovni čimbenici koji sačinjavaju proizvodnju (ljudski potencijali, kapital, infrastruktura itd.);
- uvjeti potražnje koji se temelje na domaćoj potražnji, ali sagledaju i potrebe potrošača za inozemnom robom;
- pomoćni i srodni sektori, koji se odnose na specijalizirane tvrtke u tom sektoru i njihove strategije, te dobavljače potrebne za opskrbu poduzeća.



Slika 1. Porterov dijamant

Izvor: Izrada autorice.

Klasteri se temelje na tri glavna načela, a to su:<sup>5</sup>

- koncentracija koja pokazuje postojanje gospodarskih subjekata u određenom zemljopisnom području;

<sup>5</sup> Horvat Đ., Kovačević V., (2004.) *Clusteri: put do konkurentnosti*, Zagreb: Cera prom, str. 16.

- zajedništvo koje pokazuje zajedničke aktivnosti područja u kojem gospodarski subjekti djeluju u klasteru, te srodnim industrijama koje dijele isto tržište;
- povezanost koja pokazuje međusobnu komunikaciju i isprepletenost različitih tipova odnosa uspostavljenih unutar klastera.

Ono što klastere karakterizira jest to da partneri zajednički djeluju, zadržavajući svoju samostalnost te su usmjereni na učinkovitu i aktivnu stranu gospodarskog subjekta. Klstersko djelovanje nije ograničeno samo za jedan geografski prostor te subjekti mogu surađivati i istraživati na razini lokalne zajednice.

Tvrtke koje ulaze u udruženje klastera morale bi imati znati koja je namjera klastera, mogu li cilj postići drugačijim načinima ili sredstvima, koji su podobni partneri te kakvi su njihovi resursi i strategije, koju će korist imati od klastera ili klaster od njih, te da li svi sudionici imaju jasnu sliku svih zadaća i ciljeva klastera. Jedna od prvih i glavnih zadaća tvrtki u klasteru je definiranje odgovora koji će zadovoljiti zahtjeve potrošača određenog tržišta.

Gospodarski subjekti udruženi u klaster dijele sljedeće:

- informacije o proizvodima i tržištima,
- dizajn proizvoda,
- marketing,
- trening osoblja, njihovo regrutiranje i nadogradnju,
- nabavu (niže cijene repromaterijala),
- transport i isporuku,
- kontrolu kvalitete,
- opremu i infrastrukturu,
- financiranje (kreditne garancije), sponzorstva koja sami ne bi mogli postići.

Ono što karakterizira klastere su obilježja poput:

- partneri su u svom zajedničkom djelovanju usmjereni na jake strane poduzeća,
- partneri zadržavaju svoju samostalnost,
- kroz klastere nastaje novi sustav odnosa.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Kos D. (2009.) Povećanje učinkovitosti proizvodnih poduzeća udruživanjem u klaster. *Magistarski rad*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet strojarstva i brodogradnje, str. 7-8.

## 2.2. Razvoj klastera

Poduzeća sličnih ili istih interesa povezuju se već jako dugo, a Marshall je bio jedan od prvih koji je taj proces analizirao u svojim djelima. U svom konceptu je objasnio kako poduzeća koja dijele isti interes i cilj imaju bolji pristup temeljnim resursima kao što su rad, kapital, tehnologija, znanje i sirovine.

Jedan od glavnih pojmova je „industrijski distrikt“, koji je dokazao kako su udružene skupine poduzeća uspješnije i snažnije od samostalnih neovisnih poduzeća. U današnjem vremenu taj pojam je poznat kao „ekonomija eksternih učinaka“, kada poduzeće nije jedino koje ima koristi i prednosti od onoga što stvara. Međusobnim udruživanjem ili spajanjem poduzeća zauzimaju veći dio tržišta, specijaliziraju se i imaju mogućnost podjele resursa, bilo da se radi o dobavljačima ili preljevu radne snage.

Osim u Marshall-ovim djelima, klasteri se javljaju i sedamdesetih godina 20.stoljeća gdje su u pojedinim istraživanjima opisane interakcije srodnih organizacija koje su imale brojne socijalne i ekonomske učinke.

Nastanak i razvoj klastera se u literaturi najčešće zasniva na dvije metode. Prva se ističe kao osnivanje klastera na regionalnom nivou, kada se radi na primjer o povezivanju poduzeća u pojedinačnim industrijama, vlada ili obrazovnih institucija. Ono što je specifično za ovaj tip jest to da su članice klastera povezane jednim pokretačem najčešće međusobnim interesom, te također jačaju regionalno okruženje. Drugu metodu sačinjavaju korporacijske sile koje za cilj imaju poboljšanje i širenje svojih poslovnih jedinica na širem području od regionalnog, odnosno makroekonomskom okruženju. Bilo da nastaju iz nasljeđa, povijesti, kulture ili ih stvaraju korporativne sile klasteri imaju za cilj pridodavanje važnosti i jačanje interesa za članovima klastera.

Ovisno o proizvodu ili usluzi koje proizvode, stupnju njihova razvoja, poslovnom okruženju i drugim čimbenicima klasteri se razlikuju. Sukladno tome razlikuju se i tipovi razvoja klastera. Klasifikacija pet tipova politike razvoja klastera:<sup>7</sup>

1. Politika posrednika – uspjeh ovog tipa kritično ovisi o prirodi angažmana različitih relevantnih dioničara koji su direktno uključeni. Većina stavki iz ugovora koje ciljaju

---

<sup>7</sup>Andersson T., Schwaag-Serger S., Sorvik J., Wise E. (2013.) *Cluster Policies Whitebook*, IKED -International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development.

na razvoja klastera se dotiču dijalozi i suradnje između poduzeća, ali također i važnih aktera iz javnog sektora (osobito na regionalnom nivou) i/ili nevladinih organizacija. Cilj politike posrednika je omogućavanje jačanja suradnje i vrijednosti dijaloga iznad onoga što bi se postiglo u odsustvu takvih inicijativa. Mogu biti racionalizirane s obzirom na spektar tržišta i odnosa na tržištu, systemske i vladine neuspjehe. Tržišne snage mogu biti nedovoljno opskrbljene određenim interakcijama ili pojavom usluge podrške, ali također mogu postojati neke kontraproduktivne aktivnosti sa strane javnog sektora ili nedosljednosti u međusobnom djelovanju među članovima. Akcije koje se poduzimaju kao alati za poticanje razvoja klastera kod politike posrednika su sljedeće:

- Javne vlasti mogu podržavati uspostavljanje veza između poduzeća, kreirajući platforme za dijalog, poticanjem i olakšavanjem umrežavanja, promicanjem identiteta klastera i svijest kroz potporu stvaranju zajedničkog brenda klastera.
- Mjere kojima se jača zajedničko djelovanje industrije i znanosti, to jest dopuštanje specijalizacije i lokalne adaptacije među sveučilišno- industrijskim vezama, što uključuje eksperimentiranje zajedno sa sustavom nagrađivanja i drugim poticajima s ciljem promoviranja veza među lokalnim industrijama.
- Podrška organizacijskim vezama za poboljšanje znanja putem javno-privatnog partnerstva.
- Standardna statistika podbacuje i ne uspijeva pokriti mnoge strukture i veze koje su ključne za mjerenje i razumijevanje razvoja klastera. Postoji obrazloženje za specifične javne napore za prikupljanje i organiziranje relevantnih statistika. To može uključivati podršku analitičkom radu javnih ili privatnih istraživača koji označavaju razvoj klastera, ispituju njihove članove i njihovu komunikaciju te šire spoznaju o prilikama koje poduzeća i pojedinci dobivaju stvaranje klastera. Također time jačaju i ostvaruju preduvjete za realizaciju blagodat klastera.

2. Politike na strani potražnje - zajednička snaga klastera je njihova sposobnost udruživanja resursa i napor kako bi se učinkovitije doseglo tržišta. Osim usredotočenosti na prepoznavanje i zadovoljenje potražnje, klasteri bi trebali doprinijeti stvaranju podataka i novih te inovativnih ideja i rješenja. Jedna od metoda koja omogućuje postizanje toga je javna nabava. Pravilnim korištenjem, javna nabava ima velik potencijal ojačati i razviti klaster, posebno ukoliko se upotrebljava dosljedno i kroz duže razdoblje. Bez obzira što su javna nabava i njezine strategije regulirane nacionalnim

pravima Europske unije i drugim međunarodnim trgovinskim sporazumima, njezin potencijalni utjecaj kao klaster katalizatora je ostao ogroman.

3. Trening/ Izobrazba - nužno sredstvo za politike koje su usmjerene na nadogradnju vještina i kompetencija koje su bitne za učinkovito udruživanje malih i/ili srednjih poduzeća. Izuzev kataliziranja mreža kako među poduzećima, tako i među sveučilištima, procesi klastera mogu ojačati poticaje malim i srednjim poduzećima da bi nadograđivale svoje unutarnje kompetencije. Za ostvarivanje navedenog potrebni su napor i posebni programi.
4. Promicanje međunarodnih veza – različito područje politike klastera. Nije nova politika, već čini produženje instrumenata koji se tradicionalno koriste u industrijskoj politici. Eliminacija barijera u trgovini, jačanje transporta i komunikacijskih sistema, zajedno sa harmonizacijom tržišnih regulacija, su znatno poboljšali tokove resursa i pojačali specijalizaciju vrijednosti lanaca preko nacionalnih granica.
5. Širi okvirni uvjeti – ima jednak utjecaj na faktore uspjeha za klastera i inovacije. Relevantni uvjetni okviri uključuju tržište proizvoda odnosno roba i usluga koje dobro funkcionira, makroekonomsku stabilnost, faktorska tržišta (tržište rada i financijsko tržište), edukacijske sustave, pravosudnu, fizičku i institucionalnu infrastrukturu, uključujući sustav koje je sposoban održati efektivna i dosljedna pravila za inovacije te postojanje primjerene komunikacijske i transportne infrastrukture. Osim navedenog mogu biti uključeni socijalni kapital i stavovi koji utječu na povjerenje u transakcije. Oblikovanje ovakvih faktora prirodno nadilazi domenu politika i procesa klastera.

Nakon prikaza i objašnjenja različitih tipova politike razvoja klastera važno je naglasiti kako su one ustvari nadopuna specifičnim klasterskim radnjama, te da ne mogu dovesti do stvaranja uspješnih klastera sami po sebi. Iako, ako se koriste primjereno, mogu dovesti do ubrzanja procesa klasterizacije i povećanja uspješnosti klastera koja će biti održiva tijekom vremena.

Politike klastera, prema teoriji, provode javni sudionici i to na način da kreirajući i razvijajući klaster utječu na društveni i ekonomski napredak. Na klaster utječu druge politike i to neizravno, najčešće su to sustav obrazovanja ili na primjer neki zakoni poput zakona o javnom financiranju, tržišnom natjecanju i drugi.



## 2.3. Vrste klastera

Na temelju različitih karakteristika razlikuju se sljedeće vrste klastera:

- prema smjeru razvoja klastera (bottom up, top down, kombinacija bottom up i top down),
- prema veličini klastera,
- prema veličini gospodarskih subjekata u klasteru,
- prema odnosu klastera s gospodarskim subjektima izvan sustava.<sup>8</sup>

### 2.3.1. Klasteri prema smjeru razvoja

Od dna prema vrhu ili bottom up vrsta klastera se razvija kad inicijativa za stvaranje klastera dolazi od poslovnog sektora. Kod ove vrste klastera državna intervencija nije nužna, ali vladine institucije moraju podržavati postojeće napore gospodarskih subjekata i osigurati kvalitetnije uvjete u kojima bi se isti ti gospodarski subjekti mogli razvijati i jačati kao podloga za stvaranje klastera.

Mali i srednji poduzetnici su karakteristični za ovu vrstu klastera i to u području zemalja zapadne Europe gdje su međusobno konkurirali ali i surađivali, a za cilj su imali stvaranje zajedničke efikasne gospodarske strukture.

Kada se govori o bottom up klasterima oni mogu funkcionirati kao:

- Neformalni klasteri koji su zapravo mikro i mali gospodarski subjekti, gdje radna snaga nije adekvatno kvalificirana te su menadžerske sposobnosti vrlo slabe. Sve navedene karakteristike otežavaju odnos i surađivanje među gospodarskim subjektima.
- Klasteri koje najčešće čine mala i srednja poduzeća u kojima je menadžerska sposobnost na višoj razini te imaju jako dobro razvijenu organizaciju i tehnologiju. Ovakvi čimbenici omogućuju kvalitetnu suradnju gospodarskih subjekata koja rezultira dobrim rezultatima.
- Inovativna područja kod kojih su menadžerske sposobnosti na najvišoj razini, te imaju konstantnu sposobnost i spremnost da odgovore na brojne tržišne promjene.

---

<sup>8</sup> Horvat Đ., Kovačević V., (2004.) *Clusteri: put do konkurentnosti*, Zagreb: Cera prom, str. 19.

Od vrha prema dnu ili top down vrsta klastera je tipična za zemlje u tranziciji. Ova vrsta podržava napore multinacionalnih kompanija prilikom širenja poslovanja i povezivanja sa malim domaćim kompanijama. Taj proces je spor i može potrajati godinama. Ukoliko dođe do stagnacije ovakvog procesa, tada država te vlada i njezine institucije trebaju intervenirati do trenutka povezivanja subjekata. Intervencija vlasti važna je za osiguranje motivacije u industriji i iskorištavanja gospodarskih snaga. Osim same vlasti važnu ulogu često imaju i druge institucije koje su zadužene za razvoj, istraživanje i slično.

Među stručnjacima se često ističe kako kod klastera koji su formirani od vrha prema dnu, male tvrtke imaju lakši put iz razloga što su specijalizirane za određene proizvodnje, te kako im druge tvrtke koriste da bi zatvorile proizvodni ciklus i bile sastavni dio većeg sustava kao što je klaster.

Kombinacija od dna prema vrhu (bottom up) i od vrha prema dnu (top down) je vrsta u kojoj vlada ima zadatke kojima je cilj olakšati poslovanje sudionika klastera.

To olakšanje čini prepoznavanjem vrijednosti klastera te prosljeđivanjem važnih informacija poput aktualnih trendova, mogućnostima investiranja, tehnologijama i svim drugima korisnima za jačanje samog klastera. Kako bi pružila podršku klasteru, vlada promocijom potiče povezivanje klastera i lokalnih centara, sveučilišta, udruga i svih onih koji na bilo koji način potiču, ili promiču tu industrijsku razvojnu politiku.

### 2.3.2. Klasteri prema veličini klastera

Neki od faktora koji utječu na veličinu klastera su starost, vrsta tržišta, zajednička poslovna sredina, težnja za poduzetništvo i drugi.

Važno je naglasiti kako postoji veliki raspon u kvantitativnom smislu kada se radi o veličini klastera, ali ipak se razlikuju klasteri s velikim brojem djelatnika i gospodarskih subjekata koji čak mogu imati više desetaka tisuća djelatnika i subjekata, te mali klasteri koji imaju manji broj djelatnika koji najčešće imaju samo par tisuća djelatnika i do stotinjak poslovnih subjekata.

### 2.3.3. Klasteri prema veličini gospodarskih subjekata unutar klastera

Govoreći o veličini gospodarskih subjekata koji sačinjavaju klaster, postoji pet tipova klastera:

1. Klasteri koji se sastoje od velikog broja gospodarskih subjekata, čija je konkurencija za isti proizvod izravna što dovodi do toga da imaju vrlo malo ili ništa recipročnog odnosa.
2. Klasteri istog tipa označavaju da postoji samo jedan ili više srednjih gospodarskih subjekata te postaju lokalni lideri.
3. Mikro klasteri koji su reciprocitetni i uključuju male i mikro gospodarske subjekte. Ti subjekti imaju čvrst odnos reciprociteta u pogledu sa kooperantima.
4. Podugovarački klasteri koji označavaju poduzeća koja su smještena oko jednog ili više glavnih dobavljača i/ili naručitelja
5. Klasteri srednjih gospodarskih subjekata čiji je temelj na specijaliziranim gospodarskih subjektima srednje veličine

### 2.3.4. Klasteri prema odnosu s gospodarskim subjektima izvan sustava

Iako imaju ulogu unutarnjeg tržišta, u pojedinim klasterima gospodarski subjekti nisu dovoljni kao samostalni akteri. U takvim situacijama, klasteri koji su u uskoj povezanosti s dobavljačima će imati otežan posao, odnosno neće se moći s lakoćom pretvoriti u otvorene sustave koji su sposobni privući vanjske suradnike koji žele provesti poslovne investicije.

## **2.4. Prednosti i nedostaci klastera**

Kao osnovni cilj kojem klasteri treba težiti navodi se zaštita zajedničkih interesa. Sukladno tome, od klastera se očekuje da će svojim članicama pružiti određene stavke poput povlastica, olakšica, obuka ili pomoći, koje inače samostalno ne bi mogli osigurati. Kao primjer se mogu navesti kreiranje specijaliziranih treninga, usavršavanje zaposlenika ili neke specijalističke usluge koje pruža određena članica klastera. Članice jedna drugoj međusobno pružaju pristup raznim informacijama, tehnologijama, idejama pa čak i tržištima. Samim time ubrzava se pojedinačna prilagodba tržišnim promjenama te se mogu značajno smanjiti troškovi poslovanja.

Iako postoje brojne prednosti, ipak klasteri imaju niz nedostataka koji im ne idu u prilog. U nastavku su objašnjene prvo prednosti, a zatim i nedostaci vezani uz klastere.

#### 2.4.1. Prednosti klastera

Uspoređujući klastere s drugim oblicima poslovnog udruživanja, stvara se dojam kako klasteri imaju velike i brojne prednosti. U nastavku su predstavljene samo neke bitnije prednosti, ali ne i sve koje su dokazane praksom ili u literaturi.

- Uspostavljanje većeg stupnja produktivnosti - kako se proizvodne prakse i načini rada između članica razlikuju, tako transfer znanja i prakse dovode do povećanja produktivnosti. Ukoliko se odrađuje profesionalno može se postići višestruki uspjeh. Svojim članstvom u klasteru, članice često ostvare pristup do tada nedostupnim dobavljačima. Osim toga, udruživanjem se stvara baza kvalitetnije radne snage i pristup specijaliziranim informacijama i ustanovama. Ovakva cjelokupna situacija jača motivaciju zaposlenika i dovodi do povećanja proizvodnih kapaciteta svih članica. Također, svi navedeni čimbenici često rezultiraju smanjenjem troškova te povećanjem poslovanja, odnosno profita.
- Postizanje većeg stupnja inovativnosti i inovacija – ostvaruje se povećanim transferom znanja, vještina i iskustava. Kada se ostvari uzajamno povjerenje između članica tada je moguć i transfer znanja i informacija. Inovatori unutar klastera imaju specifičnu priliku razmjene ideja i informacija za stvaranje novih ili izmjene i razvoj postojećih proizvoda, tehnologija i usluga.
- Smanjeni troškovi realizacije projekta – ova prednost je moguća kada klasteri zajednički investiraju u opremu i kvalitetnu radnu snagu za upravljanje tom opremom. Primjer toga su centri izvrsnosti kod akademskih zajednica. Ovo je jedna od snažnijih prednosti klastera, jer članice pojedinačno nemaju mogućnost za nabavu posebne opreme ili angažiranje stručne osobe, što se mijenja stupanjem u klaster. Trošak se dijeli među članicama uz unaprijed dogovorene uvjete, čime se smanjuje rizik investicije. Također, ovo omogućuje i zajednički nastup na programima Europske unije, što pojedinačnim članicama klastera ne bi bilo moguće.
- Uklanjanje poslovnih barijera – mala i neiskusna poduzeća nailaze na barijere i zamke u poslovnom okruženju koje ne mogu samostalno riješiti. Udruživanjem u klaster,

iskusnija poduzeća im mogu pomoći u tome jer su i same savladali te probleme, te im mogu dati korisne savjete i smjernice. Bilo da se radi o izlasku na novo tržište ili osmišljavanju novog proizvoda, provode se aktivnosti koje sadrže velik broj troškova poput pregovaranja, ugovaranja, istraživanja tržišta, razvoja proizvoda, marketinga itd. svi ovi troškovi se značajno smanjuju po pojedinoj članici kada se radi o klasteru.

- Upravljanje promjenama i prilagođavanje tržištu – na suvremenom tržištu vladaju promjenjivi i intenzivni uvjeti. Jači je onaj koji ima informacije i tehnologiju, te su poduzeća manje fleksibilna na sve veće tržišne promjene. Ono što klasteri omogućavaju svojim članicama jest da skrate vrijeme prilagođavanja i to zajedničkim radom. Također klaster dijeli rizik među članicama koji može nastati zbog novih prilika na tržištu. Ono što je važno kod klastera kao oblika poslovanja, jest da se članice što ranije u svom poslovanju dobro upoznaju kako bi mogle iskoristiti svoje prednosti i prilagoditi vlastito poslovanje tržišnim promjenama.

#### 2.4.2. Nedostaci klastera

Osim brojnih prednosti, klasteri imaju i svoje nedostatke. Neki od razloga propadanja klastera, te razlozi radi kojih tvrtke odbijaju umrežavanje u klaster su sljedeći:

- Loša percepcija klastera kao modela organizacije – želja poduzeća da postanu dijelom klastera često proizlazi iz toga da se nadaju da će stupanjem u isti dobiti ulaznicu za nova tržišta i proširenje poslovanja, no to nije baš tako. Jako mali broj poduzeća ima vremena i strpljenja kako bi sačekali da se suradnja unutar klastera razvije te da se stvore povoljne prilike kako bi se realizirali zajednički projekti. Čest slučaj je da ukoliko klaster ne bude odmah uspješan, da poduzeća počnu sumnjati u klaster i njegovu isplativost. Klaster nije i ne može biti sredstvo za automatsko rješavanje problema. Važno je da članice unutar klastera shvate načine na koji im klasteri mogu pomoći te da ne očekuju rezultate u brzom roku jer klastersko poslovanje iziskuje vremena i organizaciju. Također, bitno je da članice budu željne i doprinijeti klasteru, a ne samo koristiti ga.
- Loše razumijevanje interesa članica klastera – s obzirom da se klasteri formiraju na inicijativu jednog ili više poduzeća, često interesi tih poduzeća budu postavljeni kao ciljevi klastera. Ključno je da interesi svih pojedinačnih članica klastera budu objedinjeni u ciljeve klastera. Da bi funkcionirao kao uigrana cjelina, važno je da

klaster teži razumijevanju interesa pojedinačnih članica te da one mogu iskazati svoj interes i predstaviti ga u svjetlu zajednički ciljeva. Vodstvo unutar klastera mora zahtijevati donošenje konsenzusa ideja koje će se predstaviti kao izvor mogućnosti za suradnju te vrijediti za sve članice klastera.

- Prevelika specijalizacija klastera – ovaj nedostatak javlja se kod klastera u nastajanju, ali i razvijenih klastera. Povezivanje članica koje su specijalizirane u istom polju može biti rizična kao i povezivanje među članicama koje nemaju zajednički interes. Ukoliko su klasteri previše specijalizirani to može dovesti do opadanja inovativnosti i smanjenja konkurentnosti. No kada dolazi do umrežavanja poduzeća različitog interesa u klaster, često one članice koje bi trebale donijeti promjenu, imaju problem s priključivanjem klasteru. Zbog prethodno navedenog, klaster treba poticati na razvoj cijele gospodarske grane uz simultano ravnomjerno pomaganje svim članicama klastera.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Drljača D., Dimitrijević Z. (2015.) *Klasteri u praksi*, Prijedor: RTD Health Cluster, str. 14-15.

## 2.5. Klasteri kao element konkurentnosti

Prije povezivanja klastera i konkurentnosti važno je još jednom objasniti i smjestiti klaster u određene okvire. Klaster se u stručnoj literaturi označava kao jedna mezoekonomska jedinica koja se nalazi između mikro i makroekonomske razine unutar određene nacionalne ekonomije. Kao sveopću definiciju uzet ću Porterovu koja kaže da je klaster geografska grupa neposredno povezanih poduzeća i institucija na određenom području, te ih povezuju komplementarnosti i sličnosti.

Konkurentnost kao jedna široka tema, ima primjene na brojnim razinama kao što su tvrtke, industrije, regije, države i u konačnici globalne ekonomije. Konkurentnost i rast su povezani, te su komponente koje klaster mora iznova i neprestano njegovati kako bi održao svoje mjesto na tržištu i postigao što veći tržišni udio. Konkurentnost se može definirati kao sposobnost pojedinca, poduzeća, lokalnih zajednica, klastera, regija i država da se natječu i budu kreativniji, efikasniji i inovativniji od drugih sudionika tržišta (lokalnog, regionalnog, nacionalnog, globalnog) u cilju stvaranja dodane vrijednosti.<sup>10</sup>

Kao dinamična struktura koja se iznova mijenja i prilagođava, konkurentnost jako ovisi o razvijenosti i politici jedne zemlje. U to se ubrajaju brojni čimbenici kao što su obrazovni sustav, infrastruktura i njezina kvaliteta, javne institucije i administracije. Osim toga sociološki čimbenici ali i društveni sustav su faktori koji utječu na konkurentnost. U modernom dobu tehnologije i digitalizacije jak utjecaj na konkurentnost imaju i neopipljivi resursi poput znanja, inovacija itd. Brandovi, lojalnost potrošača, vještine zaposlenika i brojni drugi procesi o kojima konkurentnost ovisi također postoje ali ih nije lako iskazati u teoriji već su vidljiviji u praksi.

Neke stavke na koje se konkurentnost referira mogu biti produktivnost poduzeća ili klastera, ili nematerijalna imovina. Ono što je važno naglasiti jest to da resursi stječu pravu vrijednost za konkurentnost onda kada su obnovljivi i mogu potrajati u budućnosti. Ukoliko postoje resursi ali ne zadovoljavaju prethodno navedene karakteristike, u tom slučaju samo omogućavaju konkurentnost, ne i njezino održavanje. Kombinacijom bogatstva i konkurentnosti stvara se temelj za današnji i budući napredak i razvitak. Izuzev produktivnosti, imovine ili bogatstva, ono što se nekako čini kao najbolji recept za konkurentnost jest razmišljanje izvan okvira, odnosno pomak od klasičnog načina razmišljanja.

---

<sup>10</sup> Dragičević, M. (2012.) *Konkurentnost: Projekt za Hrvatsku*, Zagreb: Školska knjiga, str. 14.

Konkurentnost kao svojevrsna utrka često natjera poduzeća, klastere i države da svojim inovativnim i drugačijim razmišljanjem budu brži od drugih. Benchmarking<sup>11</sup> je jedan od alata koji je od iznimne važnosti za postizanje konkurentnosti. Kako bi proveli analizu i promatrali svoju konkurentnost poduzeća i klasteri se koriste ovim alatom te na taj način mjere svoj osobni rast i razvoj, ali i u odnosu na druge. Želja da budu što konkurentniji, će poduzeća i klastere tjerati da ostvare svoj maksimum i dugoročnu održivost.

Konkurentnost je potrebno graditi te stvarati prema određenoj ekonomskoj i socijalnoj strukturi zemlje. Istražujući snage, slabosti i mogućnosti u realnom vremenu uz projekciju budućih prilika i prijetnji.

Sukladno svemu navedenom treba izdvojiti kako teorija konkurentnosti ističe sljedeće:

- Šira analiza (od klasične ekonomske) koja uključuje produktivnost, materijalnu i nematerijalnu imovinu, bogatstvo/moć, čineći ih jedinicama uspjeha
- Usmjeravanje kratkoročnih koristi za ostvarivanje održivosti, što se može postići alatima poput benchmarkinga kako bi proveli usporedbu vlastitog uspjeha u prošlosti i sadašnjosti te vlastitog uspjeha s konkurentima i to sve u cilju stvaranja maksimiziranja usporednih čimbenika.

Današnja tržišna ekonomija na globalnoj razini potiče razne oblike umrežavanja industrija i poduzeća, pa samim time i klasterizaciju. Takav način povezivanja je važan zbog prilagodbe zahtjevima tržišta, stvaranja novih mogućnosti, ekonomskih uspjeha i naravno konkurentnosti.

Uspjeh klastera je isprepleten sa konkurentnošću te zbog toga treba zajednički pristupati ovim dvjema komponentama. Postoje brojni dokazi temeljeni na iskustvu koji upućuju na to kako je rast konkurentnosti povećan kada su gospodarske jedinice koncentrirane na jedno geografsko područje. Upravo zbog toga je čest slučaj da su klasteri koji su situirani na jednoj regiji jaki lideri za razliku od onih koji su dio izoliranih klastera ili poduzeća koja nisu udružena u ovakav ili sličan tip povezivanja.

---

<sup>11</sup> Benchmarking – proces mjerenja i uspoređivanja operacija i poslovanja.



Klasteri kao specifične veze često ubrzavaju dotok ideja, inovacija i kreativnosti. Takav sustav u kojem se prenosi znanje i zajedničko stvaranje tržišnog proizvoda osigurava socijalnog kapitala koji je jedan od načina postizanja konkurentnosti.

Što klaster čini važnim za konkurentsku prednost? Njihov pristup ekonomskoj analizi razlikuje se jer se analiza fleksibilnosti ne ograničava samo na razmjenu proizvoda unutar iste industrije. Klasteri velik utjecaj imaju na rast produktivnosti, o kojoj suvremena konkurentnost ovisi. Produktivnost počiva na načinu konkuriranja te se konvencionalna konkurentnost mijenja i sve više naginje ka mnogostrukim industrijama i ekonomskim interakcijama. Primjer koji potvrđuje navedeno su neprekidna globalna približavanja i težnje za istim ciljevima među različitim industrijama odnosno klasterizacija.<sup>12</sup>

Sve je češći slučaj klasterizacije i skupljanja ekonomske aktivnosti na određenoj lokaciji jer se pokazalo kako se time povećava učinkovitost i smanjuju troškovi. Također prema studijama i podacima koji su prikazani na Europskoj komisiji iz 2008. godine, ulogom klastera povećava se konkurentnost i ekonomski prosperitet u regijama Europe u kojima je velik stupanj razvijenosti klastera.

Klasteri postižu konkurentnost omogućujući poduzećima da pristupe većem broju dobavljača ali i specijaliziranim uslugama, te velikom koncentracijom rada i mogućnosti razmjene znanja i informacija. Klasterizacijom se stvara prednost koja se ne odnosi samo na pojedina poduzeća ili sudionike samog klastera, već i na ostala poduzeća s kojima se nadopunjuju i tvore cjelinu, pa tako kreiraju povoljne uvjete za razvijanje novih klastera.

Uloga klastera u konkurentnosti je golema i zbog njihove geografske koncentracije i zajedničke infrastrukture te im takvi čimbenici omogućuju povećanu produktivnost, inovativnost i već navedenu podjelu znanja što ih drži u prednosti u odnosu na konkurentna poduzeća.

Jedan od ključeva uspješnosti klastera je što se sve prenosi među poduzećima koja su u sastavu. Osim što dolazi do većeg privlačenja novca, klasteri marketinški obilježavaju određeno područje na kojem se nalaze, te dolazi do priljeva inovacija i novih poslova. Sudjelovanje u klasteru utječe na način na koji se poduzeća međusobno odnose jedna prema drugima.

Klasteri djeluju na konkurentnost na sljedeće načine:

- jačanjem konkurentnosti onih poduzeća koja su dio klastera,

---

<sup>12</sup> Dragičević, M., Obadić, A. (2013.) *Klasteri i politike razvoja klastera*, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 27.

- poticanjem inovacija koje daju potporu budućem rastu produktivnosti,
- podupiranjem razvoja novih poslova koji će pridonijeti širenju i rastu samog klastera.

Svojom dinamikom oni klasteri kreiraju veće mogućnosti jer imaju veći opseg poslovanja i aktivnosti. Pomoću umrežavanja širi se izvor ideja, inovacija i informacija te se s drugih mjesta stvara dodatan resurs koji pokreće i nadopunjava. Transfer svih vrijednih navedenih resursa te znanja i radne snage je jako bitan faktor kod konkurentnosti klastera.

Klasteri su jako često podržani od strane lidera na tržištu koji nisu suočeni s konkurencijom ili ako i jesu, snagu crpe iz međusobne podrške s klasterima čime ostvaruju jedinstvenu prednost.

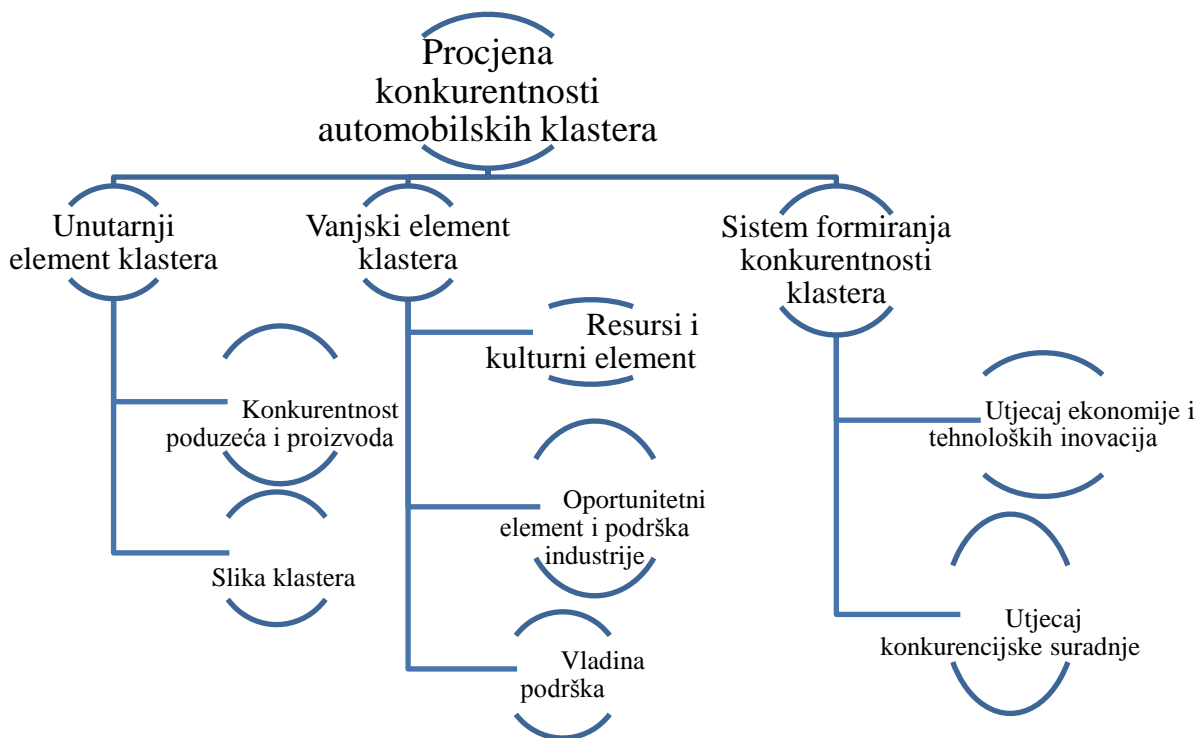
Među klasterima vlada poseban oblik konkurencije i suparništva. Takav oblik izaziva pritisak za unapređivanjem i inoviranjem. Također ono što je posebno među klasterima jest takozvana konkurentna etika. Kada su koncentrirani na određenom geografskom prostoru, klasterima je opseg konkurencije multipliciran, jer ne se ne bore samo za potrošače već i za radnu snagu, kapital i ostalo. Informacije se razmjenjuju direktno s konkurentima te zajedno surađuju i na taj način svode rizike na minimum a maksimiziraju svoje položaje. Upravo takav način surađivanja s konkurentima je jedno od važnijih obilježja klastera. Konkurenti zajedno pronalaze načine za djelovanje, pronalazeći nove proizvode i zatim slijedi borba na tržištu. Ovaj pojam poznatiji je pod nazivom kooperativna konkurencija, što u doslovnom prijevodu (engl. *cooperative competition*) označava da se radi o surađivanju i konkuriranju. Stručnjaci ističu kako ovakav način odnosa među konkurentima donosi prednost i to stvaranjem pritiska za širenjem radi konkurencije, te se zbog surađivanja tj. kooperacije omogućuje bolji pristup resursima.

Konkurentnost kod klastera je satkana dijelom i od partnerstva. Upravo to partnerstvo, ukoliko je uspješno, gradi povjerenje kod potrošača te je jedno od bitnih obilježja klastera. Osim što razvoj klastera vodi do povećanja konkurentnosti, povećava i druge značajke kao što su zaposlenost i povjerenje s drugim sudionicima klastera. Socijalna odgovornost, konkurentnost te partnerstvo su samo neke od stavki na koje klasteri imaju velik utjecaj te su važni za njihov rast.

Klasterska struktura se iznova mijenja i jako je fleksibilna te je zato važno da sudionici budu u korak s takvom strukturom. Bitno je da budu spremni na suradnje i međusobne povezanosti te sveukupno gledajući na izgradnju nekog novog, zajedničkog identiteta. U procesu razvijanja svoje stare strukture, moraju se postepeno ugrađivati u novu zajedničku strukturu. Identitet u

klasterima mora biti podijeljen kroz međusobno povezane mreže, što je važno radi oblikovanja strategija i odnosa s kojima klaster izlazi na ekonomsko tržište.

Neizravan utjecaj na ekonomiju i socijalno okruženje koji klasteri imaju, važno je razumjeti i istraživati. Kako bi mogli poticati razvoj klastera potrebno im je pristupati s odgovarajućim politikama i stimulirati njihov razvoj. Ono na što je potrebno obratiti pažnju jest socijalno, kulturno i političko okruženje klastera koje može utjecati na odnose unutar njega.



Slika 2. Primjer konkurentnosti kod klastera u automobilskoj industriji

Izvor: Izradila autorica prema Kim, H. G. (2011). Research Analysis Regarding the Competiveness of China's Automobile Industry Clusters: Focusing on the clusters in China's northeastern region. *Journal of International Logistics and Trade*, 9(1), str. 15.

### 3. Primjeri klastera u Republici Hrvatskoj

Klasterska politika je posljednjih godina postala važan dio gospodarstva, što uočavaju brojne europske zemlje među kojima se našla i Hrvatska. Jačanjem klasterske politike nastoji se ojačati i prednost odnosno konkurentnost jedne zemlje.

Klasterska politika se u Hrvatskoj pozicionirala u ulozi malog tranzicijskog gospodarstva. Klasterizacija je donijela brojne prednosti, a neke od njih su:

- jačanje konkurentnosti poduzeća,
- jačanje konkurentnosti hrvatskih regija,
- poboljšanje strukture gospodarskih aktivnosti (nove tehnologije i restrukturiranje poduzeća),
- umrežavanje javnog, poslovnog i znanstveno – istraživačkog sektora,
- razumijevanje vlastitog gospodarstva.<sup>13</sup>

Nažalost, važna uloga klastera u gospodarskoj politici prepoznata je dosta kasno, odnosno tek 2005.godine kada se pojavljuju prvi hrvatski klasteri. Neki od prvih klastera u Republici Hrvatskoj bili su klaster metalaca sjevernog Jadrana, hrvatski drveni klaster, turistički klaster Zagrebačke županije, te hrvatski informacijski klaster.<sup>14</sup>

Prema zadnjim podacima Hrvatske gospodarske komore iz 2017. godine u Hrvatskoj trenutno postoji 65 klastera koji okupljaju 460 tvrtki. Ulaskom u klaster brojne male i srednje tvrtke dobile su priliku za svoje mjesto na tržištu i međunarodni profil. Hrvatska gospodarska komora dala je svoj doprinos i potporu izradivši brošuru zajednice klastera. Ovo je jedan od načina kojim se nastoji pružiti potpora razvoju klasterizacije u Hrvatskoj te promovirati poslovne aktivnosti postojećih klastera.

U tablici u nastavku su prikazani klasteri koji su samo dio zajednice klastera u Republici Hrvatskoj.

---

<sup>13</sup> Vlada RH (2011.) *Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.-2020.*, Zagreb, str.4.

<sup>14</sup> Škrtić, M. (2006.) *Poduzetništvo*, Zagreb: Sinergija nakladništvo, str. 284.

Tablica 1. Dio članova Zajednice klastera u Republici Hrvatskoj

Naziv klastera	Broj članova	Pojedinosti/specifikacija klastera
1. AD klaster	18	Klaster proizvođača auto-dijelova
2. Agroturistički klaster Lepoglava	38	Agro-turistički klaster, (ruralni turizam i poljoprivreda)
3. AutoCluster Croatia	55	Udruga dobavljača automobilske industrije
4. Bio Q klaster	35	Razvoj eko- turističkog modela
5. Drvni klaster sjeverozapadne Hrvatske	22	Proizvodnja piljene građe, namještaja, podnih obloga, drvnih kuća, peleta itd.
6. Drvni klaster SLAVONSKI HRAST	33	Održivi razvoj, zaštita okoliša i povećanje konkurentnosti šumarstva i drvne industrije
7. EUVITA	21	Klaster za razvoj i program zdrave prehrane i prirodne medicine.
8. GROZD PLAVAC MALI d.o.o.	23	Klaster vinogradara i proizvođača vina te proizvođača komplementarnih djelatnosti.
9. Hrvatski interijeri d.o.o.	50-ak	Udruženje hrvatskih proizvođača namještaja.
10. Hrvatski klaster brodogradnje	9	Cilj klastera je upućivanje na važnost riječnih plovnih putova, brodarstva i brodogradnje.
11. Klaster inteligentna energija d.o.o.	47	Udruženje malih i srednjih tvrtki, znanstvenih institucija, stručnjaka i nevladinih udruga s ciljem jačanja domaće industrije obnovljivih izvora energija i energetske učinkovitosti.
12. Klaster metalne industrije sjeverozapadne Hrvatske	10	Klaster s ciljem promicanja, razvoja i unaprjeđivanja metalne industrije.
13. Klaster poljomehanizacije	29	Članovi su proizvođači poljoprivredne mehanizacije, kombajna, traktora, tvrtke koje se bave lijevanjem i strojnom obradom metala, te znanstvene institucije.
14. Klaster Slavonka	24	Cilj je zajednički nadzor nad kvalitetom, standardiziranje proizvoda i zajednički nastup na tržištu koncentriranjem proizvoda pojedinih članova.
15. Klaster KLG grupa	8	Članove povezuje tema poslovnog odijevanja, cilj je omogućiti personaliziran stil odijevanja poslovnim ljudima.
16. Međimurski IT klaster	11	Jedan od ciljeva je promicanje, razvitak i unaprjeđivanje informacijsko-komunikacijskih tehnologija međimurskih informatičkih tvrtki.
17. Regionalni klaster pčelarstva ROJ	/	Osnovna djelatnost je razvoj i unapređenje pčelarstva povezivanjem gospodarskih subjekta sa društvenim, znanstvenim i obrazovnim institucijama.
18. TEKSKO MREŽA (Croatian clothing cluster)	9	Zajednički nastup tvrtki tekstilne industrije na domaćem i inozemnom tržištu te suradnja sa znanstveno-istraživačkim i razvojnim institucijama.
19. Turistički klaster Lonjsko polje	76	Cilj je poticanje i aktivno sudjelovanje članica u turističkom i gospodarskom razvoju regije kroz pružanje kvalitetne podrške turističkim

		subjektima radi njihova daljnjeg napredovanja i razvoja.
20. Turistički klaster po Sutli i Žumberku	54	Uspostavljen s ciljem povezivanja proizvođača autohtonih proizvoda, originalnih hrvatskih suvenira te autohtone turističke ponude.
21. Turistički klaster Slavonska košarica	127	Osnovni cilj umrežavanja je unapređenje turističke djelatnosti u istočnoj Hrvatskoj.
22. 3D grupa- klaster 3D tehnologija	9	Osnovna djelatnost klastera je pružanje usluga na području 3D tehnologija. Misija je podići inovativnost i konkurentnost regionalne industrije i drugih djelatnosti vezanih uz razvoj i proizvodnju.

Izvor: <https://hgk.hr/documents/katalog-zajednice-klasteraweb58db6b3f4cf38.pdf>

Klasteri prikazani u tablici okupljaju velik broj tvrtki te su snažan instrument održive konkurentnosti. Brojni od navedenih klastera surađuju s drugim klasterima u Hrvatskoj ali i unutar Europske unije.

Unutar navedenih klastera nalaze se neke od najznačajnijih hrvatskih tvrtki, ali i znanstvenih te stručnih institucija. Osim proizvodnih kompanija, klastera sačinjavaju centri znanja, ali tvrtke koje se bave istraživanjem i razvojem te uslugama visoko dodane vrijednosti. Postoji uska suradnja klastera sa obrazovnim, znanstvenim i poduzetničkim institucijama koje nisu u njihovom sastavu te suradnja sa jedinicama lokalne i regionalne samouprave. Odabirom kvalitetnih i stručnih poslovnih partnera navedeni klasteri postigli su svoj uspjeh.

Udruživanje u klaster je pridonijelo postizanju dodane vrijednosti proizvoda članica, te im se ojačao individualni položaj, ali se i omogućilo ostvarenje zajedničkog uspjeha. Zajedničkim snagama članice ovih klastera su došle do inovativnih rješenja u svojim industrijama. Jedan od ciljeva udruživanja ovih klastera jest zajednički nadzor nad proizvodima i njihovom kvalitetom, koji se provodi od stručno educiranih osoba koje su dio zaposlenika unutar klastera. Neki od klastera broje čak i do par tisuća zaposlenika i čine važan udio hrvatskog gospodarstva te se veliki dio njihovog prometa odnosi na izvoz.

Osim sačinjavanja ponude na tržištu, ovi klasteri organiziraju stručne edukacije, održavaju konferencije, sudjeluju u brojnim projektima te su učlanjeni u razna europska i međunarodna udruženja.

Brojni od navedenih klastera su osvajači nagrada i priznanja, kao što je na primjer klaster poljomehanizacije koji je 2011. i 2015. godine na Nacionalnom savjetovanju o gospodarstvu i poduzetništvu proglašen najboljim.

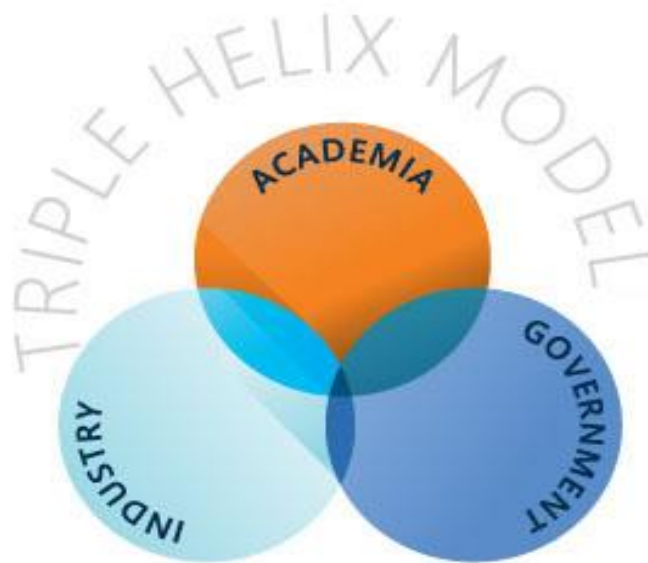
Republika Hrvatska je 2016. godine uspostavila strategiju specijalizacije kojom se klasteri konkurentnosti promiču kao alat politike ministarstva gospodarstva. Klasteri konkurentnosti koji su poznati pod kraticom CCC, su zamišljeni da promiču nacionalnu konkurentnost sektora i/ili industrija u Hrvatskoj.<sup>15</sup> Ova neprofitna udruženja svoj fokus usmjeravaju na industrije i sektore koji imaju strateški značaj za Hrvatsku, koji nastaje povezivanjem javnih, privatnih te znanstveno istraživačkih institucija i to prema modelu Triple Helix.

Svrha klastera je ojačati hrvatsku nacionalnu industrijsku proizvodnju putem povezivanja svih sudionika, dijeljenjem znanja i iskustva, razvijanjem novih projekata i promoviranjem hrvatskih proizvoda i usluga kako na nacionalnim, tako i na međunarodnim tržištima. Nositelj programa Hrvatskih klastera konkurentnosti je Ministarstvo gospodarstva, uz koje je zadužena Agencija za investicije i konkurentnost u svrhu izvedbe operativnog dijela.

U Triple Helix modelu vlada dinamičan i međuovisan odnos između sveučilišta, vlada i industrija. U procesu kapitalizacije znanja uloge među ova tri aktera mogu se isprepletati na način da se sveučilišta usmjeravaju poduzetništvu, poduzeća se mogu približiti akademskoj zajednici te se na taj način više uključiti u istraživanje, a država može kroz znanstveno-istraživačke programe intervenirati u stvaranje znanja.

---

<sup>15</sup> Anić I.D., Bačić K. & Aralica Z. (2018.). The competitiveness clusters in Croatia. *Ekonomski pregled*, 69(5), str. 572.



*Slika 3.* Triple Helix model organizacije klastera

Izvor: <https://tudaspark.debreceen.hu/index.php/en/innovation>

Klasteri konkurentnosti u Republici Hrvatskoj pripadaju sljedećim industrijama:

1. Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo (prerada drva),
2. Prerađivačka industrija (prerada prehrambenih proizvoda),
3. Pomorska industrija,
4. Javna uprava i obrana,
5. Trgovina na malo i veliko motornim vozilima,
6. Kreativne, umjetničke i zabavne djelatnosti,
7. Znanstveno istraživanje i razvoj,
8. Proizvodnja proizvoda za građevinarstvo,
9. Pomorska industrija,
10. Proizvodnja komunikacijske opreme,
11. Proizvodnja kemijskih, plastičnih proizvoda te proizvoda od gume,
12. Djelatnosti zdravstvene zaštite,
13. Proizvodnja električnih komponenata i tehnologija.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Brnić, M. (2017.) . Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/martina-dalic-treba-reci-imaju-li-klasteri-u-rh-buducnostili-ne-326205>, (pristupljeno 5.6.2021.)



Za svih 13 skupina klastera u 2016.godini izdvojeno je 2 i pol milijuna kuna. Po pojedinom klasteru uloženo je od 100 tisuća do maksimalnih 200 tisuća kuna. Kao što je definirano u njihovim statutima, glavne zadaće klastera konkurentnosti, osim jačanja konkurentnosti svojih sektora, su sljedeće: promocija udruživanja i surađivanja, bolje korištenje javnih i EU fondova, privlačenje investicija u sektor, lobiranje u sektoru na nacionalnoj razini i na razini Europske Unije, razvoj ljudskih resursa i infrastrukture, razvoj brenda sektora/industrije i regionalni razvoj.

Te zadaće odnosno ciljeve bi trebalo ispuniti različitim aktivnostima, uključujući izradu i provedbu strateških planova razvoja sektora, uz napore usmjerene na privlačenje novih stranih izravnih ulaganja u sektor, identifikaciju i provedbu strateških projekata, lobiranje kod vlade za regulatorni i strateški okvir za sektor na nacionalnoj razini i razini EU te olakšavanje suradnje u Hrvatskoj i inozemstvu. Klasteri konkurentnosti nemaju članarine kao mehanizam financiranja, ali im Agencija za investicije i konkurentnost osigurava zajedničke prostore i opremu, te administrativnu i tehničku podršku na zahtjev.<sup>17</sup>

Prema podacima iz 2018. godine, klasteri konkurentnosti nisu bili financirani od strane vlade, te im je primarni izvor financiranja bilo javno financiranje. Sredstva koja su im se dodijelila u prvoj godini služila su kao paušalni tip potpore koji je bio dovoljan samo za pokrivanje operativnih troškova. U 2016. i 2017. godini dodijeljena je jača javna financijska potpora i to temeljem natjecateljskog postupka među klasterima konkurentnosti. Potupak je obuhvaćao ocjenu ranijih operacija koje su klasteri provodili te procjenu strateške važnosti akcijskih planova klastera. To je rezultiralo jačom diferencijacijom izvedbe klastera konkurentnosti. Unatoč svemu vladino buduće financiranje klastera konkurentnosti izgleda neizvjesno.

Istraživanja su pokazala kako je u Hrvatskoj potrebno smanjiti broj klastera te ne postoji potreba za poslovnim klasterima i klasterima konkurentnosti. Pokazalo se kako oko 80% sudionika istraživanja (članovi hrvatskih klastera konkurentnosti) nema dovoljan budžet kako bi provodili značajne projekte nego se oslanjaju na potporu Agencije za investicije i konkurentnost. Iako ni na globalnoj razini ne postoji univerzalno rješenje za razvoj klastera, u većini slučajeva im je osiguran dovoljan budžet za značajne projekte.

---

<sup>17</sup> Statuti klastera konkurentnosti, Aik, Dostupno na: <https://hkkki.eu/wpcontent/uploads/2020/01/HKKKKI-Statut-finalna-verzija-09-02-2018.pdf>

Pozitivna situacija očituje se u klasterima trgovine motornim vozilima, šumarstva odnosno prerade drva te djelatnostima zdravstvene zaštite, dok je nepovoljna situacija vidljiva u klasterima koji se bave kemijom, tekstilom i telekomunikacijskim uslugama.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Anić, I.D., Bačić, K., & Aralica, Z.(2018.) The competitiveness clusters in Croatia. *Ekonomski pregled*, 69(5), str. 577-589.

## 4. Strategije razvoja i budućnost klastera u Republici Hrvatskoj

Kako bi okupilo sve značajne sudionike klasterske politike u Republici Hrvatskoj, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva razvilo je strategiju razvoja klastera u Republici Hrvatskoj i to 2011. godine za razdoblje od 2011. do 2020. godine. Ovo je još jedan od pokazatelja kako iako možda zaostaje, Hrvatska ipak prepoznaje kako su klasteri neizostavni dio gospodarske politike i konkurentnosti svake zemlje. Sastavljanjem ovog dokumenta omogućio se sustavniji i koordinirani pristup klasterima i dionicima njihova razvoja te sporazum o strateškom upravljanju razvojem klastera. Također, bitno je spomenuti kako su klasteri prepoznati kao jedan od devet prioriteta za jačanje i razvoj inovacija, i to od strane Vijeća za konkurentnost Republike Hrvatske u njihovom zaključku 2006. godine.

Kako je u Europskoj Uniji posljednjih godina politika razvoja klastera postala jedna od glavnih politika, tako se to reflektiralo i u Hrvatskoj, s obzirom da je jedna od članica EU. Klasteri su dobili na važnosti te se smatraju važnim čimbenikom prosperiteta.<sup>19</sup>

### 4.1. Programi i inicijative za razvoj klastera

Gospodarski rast, veća konkurentnost i jačanje inovacija te transfer tehnologije su samo neke od stvari kojima su nacionalne strategije razvoja klastera usmjerene. Komplementarnim aktivnostima poput uklanjanja trgovinskih i drugih barijera, poticanja i jačanja klusterskih politika, potpora stvaranju novih klastera i poticanja međuregionalnih i međunarodnih klastera, Europska unija daje svoj doprinos u razvoju klastera i klusterske politike. Veliku važnost u osnaživanju klusterske politike imaju i razni potporni programi i inicijative.

Neki od tih programa i inicijativa su:<sup>20</sup>

- CIP koji je okvirni program za konkurentnost i inovacije. U zajednički okvir spaja informacijske i komunikacijske tehnologije sa inovacijama i energijom. Unutar njega postoji i potprogram koji se zove „Program za poduzetništvo i inovacije“. On je posebice orijentiran na mala i srednja poduzeća, odnosno u jačanju i promicanju inovacija unutar njih. Osim u navedenom programu, Hrvatska sudjeluje i u dva druga

---

<sup>19</sup> DG Enterprise and Industry: "Innovation Clusters in Europe: A statistical analysis and overview of current policy support". Dostupno na: <http://www.innovating-regions.org/download/FINAL%5FMaster%5F%2D%5FENTR%5Fpaper%2Epdf> (pristupljeno: 15.7.2021.)

<sup>20</sup> Vlada RH (2011.) *Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.-2020.*, Zagreb, str.6.

potprograma a to su Inteligentna energija u Europi (IEE) i program podrške politici informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT).

- PRO INNO Europe je inicijativa koja ima cilj postati središnja točka za analizu i razvoj politika inovacije, razvoj i učenje u Europi. Mreže ove inicijative su usredotočene na suradnju klusterskih politika, inovacije u području usluga, veze između industrije i istraživanja, potporu malim i srednjim poduzećima koje se temelje na znanju te start up-ovima, itd. Četiri INNO koje za fokus imaju suradnju s klusterskim politikama su 2006.godine osnovale Europsku alijansu za klustere (European Cluster Alliance). Hrvatska je sudjelovala kao partner u projektu „INNO akcije“, koji je trajao od 2009. do 2012.godine, kojim se između ostalog promovirala izvrsnost klaster menadžmenta. Osim Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva te HUP-a, u projektu su sudjelovale relevantne klaster organizacije i potporne institucije Republike Hrvatske.
- FP7 ili sedmi okvirni program za istraživanje i razvoj je financijski instrument, čija je svrha potpora aktivnostima u području istraživanja i razvoja u gotovo svim znanstvenim disciplinama. Sastoji se od tri potprograma koji su relevantni za klustere. Hrvatska sudjeluje u programu i za svako od tri područja ima kontakt osobu koja stoji na usluzi potencijalnim korisnicima.
- EUREKA je europska mreža koja se bavi industrijskim istraživanjem i razvojem koji su orijentirani na tržište. Za cilj ima jačanje konkurentnosti Europe i to podupiranjem sveučilišta, poduzeća te istraživačkih centara u njihovim europskim projektima. Potprogram pod nazivom „EUREKA klasteri“ podupire industrijske inicijative koje su dugoročne i strateški važne.
- Instrument pretpristupne pomoći ili IPA je instrument za razdoblje od 2007. do 2013. godine, koji za cilj ima pomoći državama kandidatkinjama kako bi uskladile i provele pravne stečevine EU te ih pripremiti za korištenje instrumenata Kohezijske politike EU. Republika Hrvatska bila je korisnica ovog programa sve do svog stupanja u članstvo EU. Jedna od komponenti ovog programa je namijenjena financiranju projekata iz područja regionalne konkurentnosti. Potencijalni korisnici mogu biti i klasteri te njihove članice te se na taj način stvara mogućnost financiranja klusterskih inicijativa.
- Strukturni instrumenti kohezijske politike EU- Kohezijska politika Europske unije se u razdoblju od 2007.-2013. godine provodila s ciljem konvergencije, da se jača konkurentnost i zapošljavanje u regijama koje nisu pokrivene prvim ciljem, te da stvara

i provodi programe koji potiču međunarodne i međuregionalne suradnje na teritoriju Europske unije.

#### 4.2. Klastersko okruženje u Republici Hrvatskoj

Kada se radi o okruženju za razvoj klastera, bez obzira što je riječ o teritoriju Republike Hrvatske potrebno je sagledati područje svjetske ekonomije. Proces globalizacije je važan faktor formiranja konkurentnosti te omogućava izlazak na strana tržišta. S obzirom da je svijet sve više zasnovan na specijalizaciji, kreirano je jedno globalno tržište. Također usporedno sa svim ovim promjenama, dolaze i promjene unutar poslovanja koje su prikazane u nastavku.



Slika 4. Promjene u poslovanju na tržištu

Izvor: Izradila autorica prema Strategiji razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.-2020.

Kako bi se omogućio napredak malih i srednjih poduzeća, razvoj klastera je jako bitan. Upravo zato Republika Hrvatska zajedno sa svim svojim lokalnim jedinicama vlasti podupire sve inicijative u svrhu razvoja klastera. Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva te Hrvatska gospodarska komora ali i druga tijela vlasti u Hrvatskoj pružaju financijsku i druge oblike potpore, te naravno Europska unija putem svojih fondova, programa i pružanjem stručnog znanja. Osim prethodno navedenih tijela i državnih institucija potporu klaster politici pruža i Središnji državni ured za razvojnu strategiju i koordinaciju fondova Europske unije. Ono čime se ovaj ured bavi jesu stručni i upravni poslovi vezani za pripremanje strategije razvitka Republike Hrvatske te prati provedbu njome utvrđenih ciljeva. Također zadužen je za sveukupnu koordinaciju fondova Europske unije prema Hrvatskoj.<sup>21</sup>

Politike klastera se u Hrvatskoj javljaju jako kasno, točnije negdje otprilike nakon 2006. godine. No ono što nedostaje su institucionalni preduvjeti kako bi se osigurao razvoj klastera. Iako u su unutar Europe razvijeni regionalni klasteri, u Hrvatskoj je situacija drugačija. Nisu stvorene baze za upravljanje podacima te je komunikacija između lokalne, županijske i državne vlasti niska i loša što znatno otežava cjelokupnu situaciju za razvoj klastera. Većina klastera u Hrvatskoj je zapravo u početnoj fazi razvoja. Izuzev problema koje se tiču institucija, nije stavljen dovoljan naglasak na potrebu udruživanja poduzeća u klaster mreže. U slikama koje slijede detaljnije je vidljivo stanje prema analizi iz Strategije razvoja klastera 2011.-2020.

---

<sup>21</sup> Dragičević, M., Obadić, A. (2013.) *Klasteri i politike razvoja klastera*, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 146

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Otvorenost za prihvaćanje novih organizacija i novih modela poslovanja</li> <li>-Fleksibilnost</li> <li>-Kvalificirana radna snaga u tradicionalnom industrijskom sektoru</li> <li>-Izgrađena poslovna infrastruktura</li> <li>-Veliki broj poslovnih potpornih institucija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nepostojanje jaki lanaca vrijednosti</li> <li>-Niska razina investicija u tehnologiju i istraživanje i razvoj</li> <li>-Nedostatak suradnje i umrežavanja</li> <li>-Nedostatak stručne i visokoobrazovane radne snage</li> <li>-Neefikasnost tržišta rada</li> <li>-Nedostatna ulaganja u obuku i usavršavanje</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aktivna politika promicanja poslovne klime</li> <li>-Usklađivanje nacionalne politike malih i srednjih poduzeća s dobrom praksom EU</li> <li>-Postojanje raznih programa za potporu i promicanje klastera</li> <li>-Postojanje programa za potporu poslovnom sektoru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nedostatak koordinacije između povezanih politika i dionika</li> <li>-Nedostatak financijskih i kadrovskih resursa</li> <li>-Nedostatna raznolikost potpornih mjera i instrumenata</li> <li>-Nedostatak nadzora i ocjene politika</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Veći broj poduzeća u klasterima</li> <li>-Sve veće zanimanje sektora istraživanja i razvoja za potporu i promicanje klastera</li> <li>-Postojanje programa za potporu poslovnom sektoru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nedostatan broj globalno aktivnih poduzeća</li> <li>-Niska razina inovacija u mnogim klasterima</li> <li>-Mali opseg i raspon suradnje između članova klastera</li> <li>-Niska razina suradnje između klastera (regionalna, nacionalna, međunarodna)</li> <li>-Nedostatak financijskih resursa za klusterske aktivnosti</li> <li>-Nedostatak ljudskih potencijala i obuka za radnu snagu</li> </ul>

Slika 5. SWOT analiza klaster okruženja u Republici Hrvatskoj (prvi dio)

Izvor: Izradila autorica prema Strategiji razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.-2020.

PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Potencijal za specijalizaciju poduzeća</li> <li>-Potencijal za razvoj novih međunarodno konkurentnih poduzeća</li> <li>-Potencijal za veće usvajanje inovacija i novih organizacija</li> <li>-Potencijal za povećanje suradnje između poduzeća</li> <li>-Integracija u jedinstveno europsko tržište</li> <li>-Umrežavanje javnog, privatnog i znanstveno-istraživačkog sektora</li> <li>-Poslovna infrastruktura i poslovne potporne institucije sastavljene u funkciju razvoja klastera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ostale postojeće slabosti poslovnog sektora</li> <li>-Niska razina internacionalizacije</li> <li>-Nedostatak rasta visokoobrazovane radne snage</li> <li>-Poduzeća nedovoljno koriste EU fondove</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Koordinirana politika klastera i implementacija putem posredničkih usluga</li> <li>-Učinkovito financiranje klusterske politike putem EU fondova</li> <li>-Jačanje regionalne razine u potpori i razvoju klastera</li> <li>-Dostupnost europskih potpora za poslovni sektor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nedovoljan broj programa potpore klasterima</li> <li>-Neučinkovita implementacija politike i posredničkih usluga</li> <li>-Nedovoljno korištenje fondova EU</li> <li>-Nepovezanost sektora potpore poslovanju s istraživanjem i razvojem te europskim partnerima</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Specijalizacija regija i razvoj regionalnih klastera</li> <li>-Profesionalizacija postojećih klusterskih organizacija</li> <li>-Spajanje postojećih i uspostavljanje novih klusterskih organizacija</li> <li>-Jačanje suradnje između postojećih klastera</li> <li>-Uspostavljanje sustava obrazovanja za klasterne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Klasteri ostaju mali</li> <li>-Nedovoljna suradnja između hrvatskih klastera</li> <li>-Nedovoljna suradnja klastera s regionalnom i lokalnom razinom</li> <li>-Nepostojanje nacionalnog sustava za obrazovanje klastera</li> <li>-Niska razina izvoznih aktivnosti hrvatskih klastera</li> </ul>

Slika 6. SWOT analiza klaster okruženja u Republici Hrvatskoj (drugi dio)

Izvor: Izradila autorica prema Strategiji razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.-2020.

Može se reći kako je nekakav početni poticaj razvoju klastera u Hrvatskoj dala Hrvatska udruga poslodavaca koja je osnovala Nacionalni Centar za klasterne, koji je potpisao ugovore i suradnje s partnerima s područja srednje i istočne Europe te s Europskom komisijom putem projekta PRO INNO Europe, ali i sa nadležnim ministarstvom i određenim županijama. Nažalost ovaj centar je prestao raditi 2010. godine. Vlada Republike Hrvatske je potakla kreiranje politika klastera, i to 2006. godine kada je pokrenut projekt „Hrvatska ofenziva“. Za razdoblje od tri godine (2007.-2010.) bila su definirana četiri cilja:

1. povećanje broja izvoznika,
2. promjena strukture izvoza,
3. povećanje konkurentnosti domaćih repromaterijala,
4. osnivanje šest izvoznih klastera.<sup>22</sup>

Glavni cilj osnivanja ovog projekta je vidljiv, a to je povećanje hrvatskog izvoza. Sukladno tome dolazi do osnivanja šest klastera:

1. Klaster „Voda“
2. Klaster „Mala brodogradnja-plovila za sport i razonodu“
3. Klaster „Tekstil-odjeća“
4. Klaster „ICT-rješenja“
5. Klaster „Drvo-namještaj“
6. Klaster „Marikulture-hrvatska riba“

Navedeni klasteri koji su bili dio izvozne strategije Republike Hrvatske orijentirani su prema pristupu „odozgo prema dolje“ (engl. „top down“). Svrha ovih klastera je bila da se poboljša malo i srednje poduzetništvo te njihov kapacitet u postizanju međunarodne konkurentnosti i poboljšanja izvoznih rezultata. Za inicijalno pokretanje ovih klastera su osigurana sredstva proračuna Hrvatske izvozne ofenzive i to najviše 2 milijuna kuna po klasteru. Neke od stavki za koje su sredstva korištena su bile plaće, usklađivanje proizvoda, nabavku novih tehnologija, prodajne aktivnosti, stručna osposobljavanja zaposlenika te marketinške aktivnosti.

Nacionalni centar za klasterne je na neki način skrbio za ovih šest klastera te je imao zadatak pratiti njihov rad i aktivnosti, kako na domaćem tako i na međunarodnom tržištu. Osim toga trebao je osigurati provođenje aktivnosti prema smjernicama ureda Hrvatske izvozne ofenzive

---

<sup>22</sup> Dragičević M., Obadić A. (2013.) *Klasteri i politike razvoja klastera*, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 147



te dostavljati rezultate kontinuirano kako bi se eventualno mogle kreirati određene mjere za poboljšanje poslovanja klastera.

Zajednica klastera Hrvatske osnovana je na inicijativu hrvatskih poduzetnika i sektora za industriju koji postoje pri Hrvatskoj gospodarskoj komori, kako bi unaprijedili hrvatsko gospodarstvo kroz klastere. Aktivnosti koje zajednica provodi su usmjerene na mikro, malu te srednju vrstu poduzetnika u skladu sa planovima i programima ministarstva ali i europskim standardima. Uz pomoć zajednice klasteri bi trebali biti sredstvo regionalnog i nacionalnog razvitka. Jedan od načina kako se to nastoji postići jest sudjelovanje zajednice u svim projektima koji su važni za strategiju izvoza te u nacionalnim i regionalnim programima.<sup>23</sup> Zajednica klastera Hrvatske je u sastavu Europskog saveza klastera, koji je važan za razvoj klastera u vlastitim regijama i/ili zemljama.

Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva je 2010.godine pokrenulo javni poziv za projekt „Klasteri-udruživanjem do uspjeha“. Na poziv su se mogli javiti predstavnici povezanih gospodarskih subjekata koji imaju zajednički cjelovit proizvod, grupu proizvoda ili usluga. Sredstva ovog projekta su bila nepovratna i namijenjena za klastere u osnivanju i već postojeće odnosno operativne klastere. Ovaj projekt bio je namijenjen samo za tekuću godinu.

2011. godine počeo je projekt pod nazivom „Podrška razvoju klastera“. Projekt je bio financiran od strane Europske unije te je za cilj imao pridonijeti povećanju konkurentnosti hrvatskog gospodarstva kroz i to kroz poboljšanje kvalitete i mehanizama podrške investitorima, ali i malim i srednjim poduzećima. Projekt je napravljen sa svrhom unaprjeđenja i poboljšanja podrške razvoju klastera, a samim time i poduzećima unutar njih. Projekt se provodio kroz dvije godine sa budžetom od 2,4 milijuna eura. Namjera projekta je bila podržati glavne ciljeve Strategije razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.-2020. (prikazane u nastavku).<sup>24</sup>

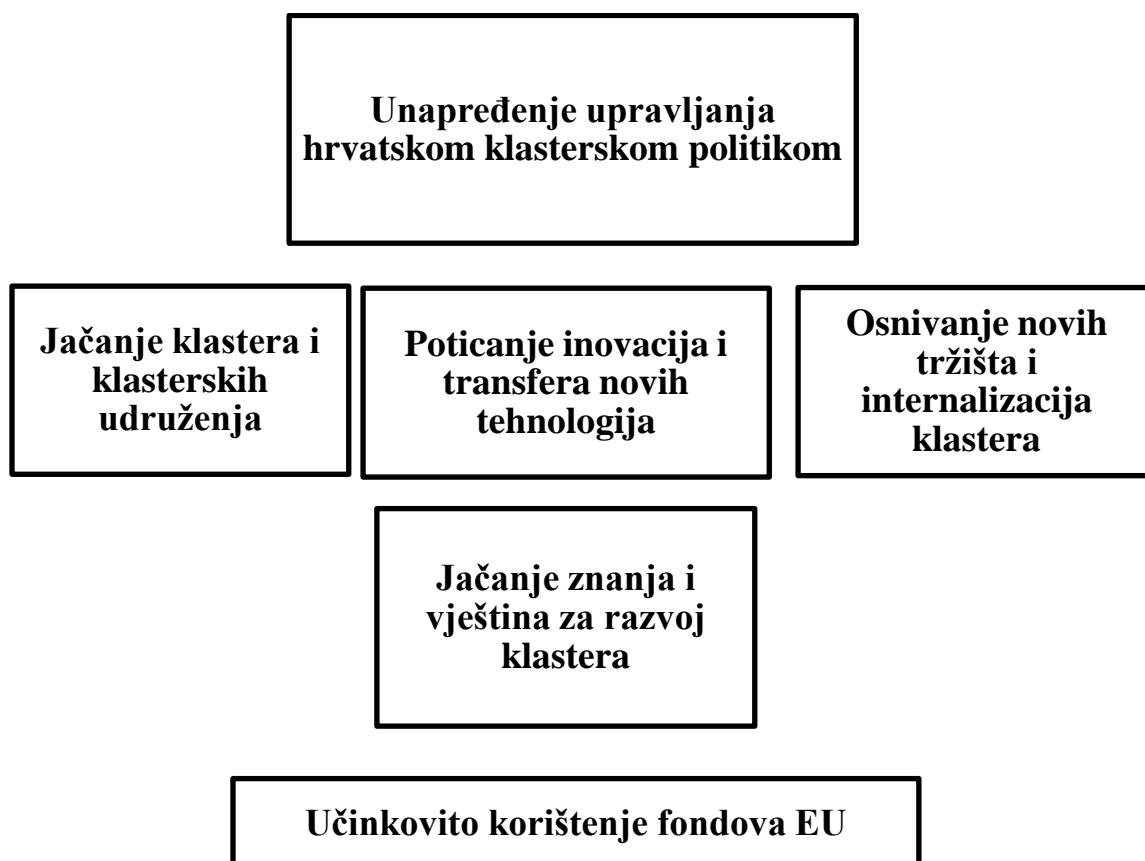
---

<sup>23</sup> <https://www.jutarnji.hr/naslovnica/u-hgk-osnovana-zajednica-klastera-3976551>. (pristupljeno:30.6.2021.)

<sup>24</sup> Dragičević M., Obadić A. (2013.) *Klasteri i politike razvoja klastera*, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 147

### 4.3. Ciljevi Strategije razvoja klastera u Republici Hrvatskoj

Jedan od najvažnijih dokumenata za klastera u Republici Hrvatskoj je upravo Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.-2020. Na *slici 7* prikazanoj u nastavku su navedeni ciljevi kojima su stvoreni temelji za razvoj klastera kako u prošlim godinama, tako i sadašnjim te budućim. Prikazani ciljevi dijelom su ostvareni jačanjem sustava koordinacije klusterskim klastera. Osmišljeno je bilo da se uspostave različita koordinacijska tijela s različitim odgovornostima. Također stvaranje okvira za praćenje i ocjenu klastera i organizacija povezanih s njima na regionalnoj i nacionalnoj razini, te povezivanje sa nositeljima klusterske politike u Eu i aktivno sudjelovanje u programima unutar Europske unije su neki od načina provedbe ciljeva strukturiranih u prikazu.



*Slika 7.* Ciljevi Strategije razvoja klastera u Hrvatskoj

Izvor: Izradila autorica prema Strategiji razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.-2020.

#### 4.4. Mjere za unapređenje klasterske politike u Republici Hrvatskoj

Unapređujući upravljanje politikom klastera jača se suradnja svih institucija koje su važne za klastere, te njihova koordinacija i održivost. Kako bi se osiguralo uspješno upravljanje u Strategiji razvoja klastera u Republici Hrvatskoj definiran je niz mjera. Dobar sustav upravljanja bi trebao osigurati uspješno provođenje tih mjera i njihovu usklađenost.

Neke od definiranih mjera su sljedeće:

- unaprjeđenje upravljanja hrvatskom klasterskom politikom,
- jačanje klastera i klusterskih članica,
- poticanje inovacija i transfera novih tehnologija,
- jačanje izvoznih potencijala i internacionalizacija klastera,
- jačanje znanja i vještina za razvoj klastera,
- učinkovito korištenje fondova EU i programa zajednice EU.<sup>25</sup>

Kako bi se što učinkovitije i lakše provodilo unapređenje upravljanja politikom klastera u Hrvatskoj potrebno je mapirati klastere. Na ovaj način će se dobiti pregled klastera koji su postojeći te njihovih odnosa kako bi se mogle definirati buduće aktivnosti koje su dio Strategije razvoja klastera. Ova mjera provodi se u tri koraka, a to su:

- 1) Nacionalna koordinacija za klastere čiji je cilj biti institucija koja upravlja na više razina radi kompleksnosti klasterske politike.
- 2) Specijalizacija regija i izrada nacionalne mape klastera koje će pridonijeti najboljem iskorištavanju teritorijalnog kapitala regije kojoj klaster pripada te će se tako osigurati gospodarski rast i konkurentnost pojedine regije.
- 3) Informiranje i promidžba politike razvoja klastera su ključni kako bi se postigla učinkovitost i optimalnost klastera. Informiranje javnosti, dionika i potencijalnih korisnika o Strategiji razvoja klastera, transparentnost provedbe Strategije te usklađenje komunikacijskih aktivnosti su posebni ciljevi koje je potrebno sprovesti.

Praćenje i ocjenjivanje klastera su neophodni za sve ostale mjere i ciljeve koje Strategija razvoja klastera nastoji postići. Ova mjera služi kao alat ljudstvu i institucijama uključenima u klustersku politiku Republike Hrvatske.

---

<sup>25</sup> Vlada RH (2011.) *Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.-2020.*, Zagreb, str.13-20.

Suradnja s klsterskom politikom Europske unije je važna ne samo zato što je Hrvatska njezina članica, nego jer unutar nje može pronaći partnerske institucije i brojne financijske i savjetodavne potpore te klsterska politika EU može služiti kao ogledni primjerak za razvoj klastera u Hrvatskoj.

Jačanje klastera i klsterskih članica je glavni fokus navedene Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj. Sastoji se od skupa mjera koje bi osim svrhe jačanja postojećih klastera, trebale osigurati visoku razinu kvalitete novih klastera. Neke od pod mjera za provedbu ove glavne mjere su: jačanje kapaciteta klastera, klsterskih mreža i klsterskih članica, potpora jačanju konkurentnosti klsterskih članica te umrežavanje klastera na regionalnoj razini.

Poticanje inovacija i transfera novih tehnologija je važno za jačanje konkurentnosti na razini cjelokupnog hrvatskog gospodarstva. Kako bi se osiguralo što brže i održivije ostvarenje toga, važno je da postoji suradnja i razvoj među klsterima. Doprinos i potpora inovacijama, i industrijama inovativnih tehnologija su ključni te su klsteri jedan od najboljih načina za povećanje inovacijskih sposobnosti i masovnije korištenje novih tehnologija. Kao pod mjere možemo navesti potporu inovacijama, jačanje transfera tehnologije, potporu suradnji s akademskom zajednicom i istraživanjem i razvojem.

Jačanje izvoznih potencijala i internacionalizacija klastera, ove mjere pomoći će klsterima iskoriste članstvo unutar EU i globalizaciju tržišta. Jačanjem izvoznih aktivnosti ojačati će se i internacionalizacija klastera i povezivanje s klsterima susjednih zemalja. Pod mjere su potpora izvoznim aktivnostima klsterskih organizacija i poduzeća te umrežavanje i suradnja s klsterima u EU i srednjoj i jugoistočnoj Europi.

Jačanje znanja i vještina za razvoj klastera se odnosi prvenstveno na unaprjeđenje znanja i vještina sudionika klsterske politike. Osim svih čimbenika koji pridonose kvaliteti rada i konkurentnosti klsterskih organizacija, ova mjera fokusira se i na povećanje učinkovitije komunikacije s partnerima i obučavanje za pružanje informacija i odnosa s javnošću.

Učinkovito korištenje fondova EU i programa zajednice EU je horizontalni cilj Strategije razvoja klastera u Republici Hrvatskoj. Mjere se provode kroz jačanje kapaciteta za učinkovito korištenje fondova i programa zajednice EU.

#### **4.5. Pretpostavke i preporuke za budućnost klasterske politike u Republici Hrvatskoj**

Republika Hrvatska je uskladila praksu i institucionalnu infrastrukturu politike klastera prema standardima i zahtjevima Europske unije, no ono što nedostaje jest stručni i politički konsenzus. Pokretanje pilot projekata je čest slučaj u praksi, te rezultira samo pokušajem poticanja konkurentnosti na razini poduzeća.

Važno je što više i češće educirati ljude koji sudjeluju u politici klastera kako bi lakše i bolje razumijevali, te na taj način uključili širu skupinu u klastersku politiku. Takve skupine pridonijele bi daljnjem razvoju, podršci ali i inicirale klasterske inicijative. Ono što se nekako nameću kao glavne prepreke razvitku klastera u Hrvatskoj jesu neznanje i neinformiranje o klasterima te nepovjerenje prema njima i njihovim eventualnim koristima. Javna administracija se mora podići na veću razinu osposobljenosti jer svojim trenutnim stanjem ograničava daljnji razvoj klastera. Regionalno planiranje i vrednovanje provedbe razvojnih projekata su stavke gdje se posebno očituje manjkavost javne administracije. Nedostatak koordiniranosti u strategijama i postojećim politikama uzrokuje probleme.

Kako bi se klasteri u Hrvatskoj što brže i efikasnije razvijali potrebno je pokrenuti nove i kreativne sposobnosti, ali i promijeniti načine ponašanja i razmišljanja među članicama klaster udruženja. Nakon analize područja u kojima djeluju klasteri, potrebno je osmisliti načine i ideje koje će pozitivno utjecati na razvoj i razvitak klastera, identifikaciju sektora, te izraditi projekte na temelju iskustava uspješnih inozemnih klastera. Mapiranje treba biti prvi korak u strategiji razvoja klastera unutar Republike Hrvatske jer će se na taj način moći detektirati konkurentske prednosti na lokalnoj ali i regionalnoj razini.

Kako bi klasteri mogli biti uspješni važno je da djeluju i razvijaju se u dinamičnom okruženju koje ima dobro razvijenu infrastrukturu, pristup radnoj snazi i blizinu obrazovnih i istraživačkih institucija. Na taj način klaster može koristiti sve prednosti svog lokalnog okruženja, što ga stavlja korak ispred njegove konkurencije. Također ono što klaster čini konkurentnim jest inovativan ali kvalitetan proizvod koji svoj put na tržište ostvaruje dobrom promocijom.

Iako je u Hrvatskoj razvijena institucionalna mreža za podršku politici klastera te je usklađena sa standardima Europske unije, klasterska politika nije do temelja implementirana te ne postoji usklađenost svih nadležnih tijela. Zato bi svi sudionici politike klastera u Hrvatskoj trebali

suradjujući razvijati ovu politiku i na taj način pridonositi razvoju klastera, ali i konkurentnosti naše zemlje.<sup>26</sup>

Institucije i vlada u Republici Hrvatskoj imaju veliku ulogu u formiranju i razvoju klastera. Osim donošenja različitih programa i smjernica, važna je i njihova realizacija. Brojne su prijetnje i slabosti koje otežavaju proces klasterizacije te omogućavaju propadanje i zatvaranje klastera. Hrvatska treba iskoristiti svoj položaj tranzicijske zemlje, ali i položaj u Europskoj uniji, kao jedna od najmlađih članica. Fokus se mora usmjeriti na iskorištavanje najvrjednijih resursa odnosno prirodnih resursa te ih upotrijebiti kao svoju pokretačku snagu.

---

<sup>26</sup> Dragičević M., Obadić A.(2013.) *Klasteri i politike razvoja klastera*, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 156-157.

## 5. Zaključak

U današnjem suvremenom tržištu, poslovno povezivanje i umrežavanje je sve češći način poslovanja. Europa i cijeli svijet susreću se sa procesom globalizacije i sve težim uvjetima na tržištu, te se upravo zato poduzeća odlučuju na oblik poslovanja udruženosti sa drugim poduzećima. Zajedničkim nastupom na tržištu poduzeća ostvaruju cilj objedinjavanja ponude na poznatim, ali i novim tržištima. Neki od ključnih pojmova koji se povezuju s klasterima su međuovisnost, koncentracija i zajedništvo. Nekakva opće prihvaćena definicija klastera bila bi ona Porterova iz 1998. godine koja kaže da su klasteri geografske koncentracije međusobno povezanih kompanija i poduzeća koje su specijalizirane i djeluju na određenom polju.

Osim iznad navedenog razloga udruživanja poduzeća u klastere treba istaknuti i neke druge prednosti ovog oblika poslovnog umrežavanja. Brojne tvrtke postankom članica klastera postaju educirane za pravilno upravljanje i plasiranje proizvoda na tržište. Također, u klasteru dolazi do poticanja specifičnih poslovnih interesa među članovima, te se posebno potencira inovativnost i konkurentnost za razliku kod individualnog poslovanja poduzeća. Primjenjuju se novi materijali i tehnologije te se poduzeća pomoću klastera ostvaruju stručno mjesto u svojoj industriji kojoj pripadaju. Manja poduzeća klastere koriste više za vlastiti razvoj, dok velika poduzeća koriste klaster kako bi povećali produktivnost, efikasnost i rentabilnost poslovanja.

Politika klastera ima iznimnu ulogu u gospodarstvu jedne zemlje. S obzirom da je Hrvatska mala zemlja, treba iskoristiti klastere kako bi ostvarila regionalnu ali i nacionalnu konkurentnost. Jačanje inovacija i gospodarskih članica klastera pridonijeti će razvijenosti i održivosti gospodarstva. Potrebno je provesti temeljito istraživanje i analizu za pronalazak najboljeg teritorija za razvoj klastera kako bi se osigurala njihova dugoročnost.

Zaključno na sve navedeno, može se reći da je Republika Hrvatska prepoznala potencijal koji klasteri imaju, no Vlada i nadležne institucije nisu poduzele sve potrebne mjere kao ni one navedene u Strategiji razvoja klastera 2011.-2020. godine. Od iznimne je važnosti da se to promjeni u budućem razdoblju koje je ispred nas, kako bi uz pomoć klastera iskoristili velik potencijal i znanje koje hrvatska poduzeća imaju te kako bi Hrvatska ostvarila veći životni standard budućih naraštaja i zauzela prepoznatljivo mjesto na globalnom tržištu koje zaslužuje.

## Literatura

### Knjige:

1. Dragičević, M. (2012.) Konkurentnost: Projekt za Hrvatsku, Zagreb: Školska knjiga
2. Dragičević, M., Obadić, A.(2013.) Klasteri i politike razvoja klastera, Zagreb: Ekonomski fakultet
3. Horvat, Đ., Kovačević V.(2004.) Clusteri: put do konkurentnosti, Zagreb: Cera prom
4. Porter, M.E.(1998.) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York.
5. Škrtić, M.(2006.) Poduzetništvo, Zagreb: Sinergija nakladništvo

### Studije i publikacije:

1. Andersson T., Schwaag-Serger S., Sorvik J., Wise E. (2013.). Cluster Policies Whitebook, IKED -International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development, Dostupno na: <https://lucris.lub.lu.se/ws/files/5954460/1304064.pdf>
2. Anić, I. D., Bačić, K., & Aralica, Z. (2018). The competitiveness clusters in Croatia. Ekonomski pregled, 69(5), str. 571-593.
3. DG ENTERPRISE AND INDUSTRY: "Innovation Clusters in Europe: A statistical analysis and overview of current policy support". Dostupno na: <http://www.innovating-regions.org/download/FINAL%5FMaster%5F%2D%5FENTR%5Fpaper%2Epdf>
4. Drljača, D., Dimitrijević, Z. (2015.) Klasteri u praksi, Prijedor: RTD Health Cluster.
5. Statuti klastera konkurentnosti, Aik.
6. Vlada RH (2011.), Strategija razvoja klastera u Republici Hrvatskoj 2011.-2020., Zagreb.

### Internetski izvori:

1. Brnić M. (2017), dostupno na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/martina-dalic-treba-rci-imaju-li-klasteri-u-rh-buducnostili-ne-326205>, (pristupljeno 5.6.2021)
2. <https://www.jutarnji.hr/naslovnica/u-hgk-osnovana-zajednica-klastera-3976551>, (pristupljeno 30.6.2021.)



3. OECD, (2002.), What are clusters? CEI workshop on clusters, <https://www.oecd.org/cfe/leed/17942708.pdf> (pristupljeno 29.8.2021.)

**Kvalifikacijski rad:**

1. Kos D., (2009.), Povećanje učinkovitosti proizvodnih poduzeća udruživanjem u klaster. Magistarski rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet strojarstva i brodogradnje, Zagreb.

## **Popis slika**

Slika 1. Porterov dijamant.....	5
Slika 2. Primjer konkurentnosti kod klastera u automobilskoj industriji.....	20
Slika 3. Triple Helix model organizacije klastera.....	25
Slika 4. Promjene u poslovanju na tržištu.....	30
Slika 5. SWOT analiza klaster okruženja u Republici Hrvatskoj (prvi dio).....	32
Slika 6. SWOT analiza klaster okruženja u Republici Hrvatskoj (drugi dio).....	32
Slika 7. Ciljevi Strategije razvoja klastera u Hrvatskoj.....	35

## **Popis tablica**

Tablica 1. Dio članova Zajednice klastera u Republici Hrvatskoj.....	22
--	----