

UNIVERZITET SINGIDUNUM  
FAKULTET ZA EKONOMIJU, FINANSIJE I ADMINISTRACIJU

## ZAVRŠNI RAD

# KLASTERI KAO STRATEGIJSKA FORMA NASTUPA SRPSKIH PREDUZEĆA U PREHRAMBENOJ INDUSTRIJI NA INOSTRANOM TRŽIŠTU

MENTOR:

PROF. DR BRANISLAV MAŠIĆ

STUDENT:

LJILJANA BUDIMLIJA 07/072

Beograd, septembar 2010

## SADRŽAJ

UVOD.....	3
1. IZVOZNE PERFORMANSE POLJOPRIVREDE SRBIJE KROZ PREHRAMBENU INDUSTRIJU.....	5
1.1 Stanje Srbije u spoljnotrgovinskoj razmeni poljoprivredne i prehrambene industrije.....	5
1.2 Mogućnosti proizvodne strategije.....	9
1.3 Mogućnosti organizacione strategije.....	12
1.4 Mogućnosti tržišne strategije.....	19
2. ANALIZA RADA KLASTERA I UDRUŽENJA U OKVIRU PREHRAMBENE INDUSTRIJE U SRBIJI.....	24
2.1 Klaster Pekos.....	24
2.1.1 Organizaciona mapa klastera Pekos.....	25
2.1.2 SWOT analiza klastera Pekos.....	26
2.1.3 Dalji planovi klastera Pekos.....	30
2.2 Udruženje vinogradara i vinara Srbije.....	31
2.2.1 Organizaciona mapa Udruženja vinogradara i vinara Srbije.....	32
2.2.2 SWOT analiza Udruženja vinogradara i vinara Srbije.....	33
2.2.3 Dalji planovi Udruženja vinogradara i vinara Srbije.....	37
2.3 Klaster Somborski salaši.....	38
2.3.1. Organizaciona mapa klastera Somborski salaši.....	39
2.3.2 SWOT analiza klastera.....	42
2.3.3 Dalji planovi Klastera Somborski salaši.....	46
ZAKLJUČAK.....	47
SPISAK SLIKA, GARAFIKA I TABELA.....	49
LITERATURA.....	50

## UVOD

Otvaranjem domaće privrede svetskom tržištu, javila su se pitanja, šta proizvoditi, kome nuditi i kako se dalje razvijati. Neke odgovore možemo tražiti u razvoju privreda, sada već razvijenih i vodećih u svetu. Na neka pitanja ćemo naći odgovore jedino kroz samostalan rad i analizu tržišnih činioca i njihovog delovanja na njemu. Ispitivanjem svih tržišnih faktora, obezbediće se informativna struktura i baze podataka koje će se koristiti u planiranju daljih razvojnih strategija naše privrede.

Povod ovog rada upravo predstavlja analiza jednog segmenta naše privrede i tržišta iz koje će se moći izvući zaključci o preprekama na koje naši proizvođači prehrambene industrije nailaze i o mogućnostima koje domaće i inostrano tržište pruža za srpske prehrambene proizvode.

U prvom delu rada, Performanse poljoprivrede Srbije kroz prehrambenu industriju izneseni su podaci o spoljnotrgovinskoj razmeni poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda sa tržištima EU, CEFTA i Ruske federacije. Pošto Srbija vodi strategiju izvozno orjentisane privrede, u nastavku prvog dela su opisane strategije, čijim se delovanjem može povećati kvalitet proizvoda, organizovanje proizvođača radi lakšeg izlaska na inostrana tržišta i ispitivanje tržišta na kojima domaći proizvođači mogu postati vodeći igrači i ostvarivati profit.

Tako se u delu mogućih proizvodnih strategija, objašnjava kako su organski proizvedena hrana, tradicionalni pekarski i mlekarski proizvodi i vino, proizvodi kojima srpski proizvođači mogu opsluživati tržišta i u regionu, i u EU, pa čak i u zemljama bivšeg SSSR-a.

Deo organizacionih strategija razmatra organizovano poslovanje proizvođača unutar klastera i udruženja. Objasnjeno je zašto mora postojati čvrsta međusobna saradnja između članova klastera. Međutim, razni vidovi saradnje moraju postojati i između različitih klastera, kao i između klastera i državnih organa. Rezultati njihove međusobne saradnje u Srbiji su izneseni kroz analizu uticaja koji ima država i privatni sektor na razvoj klastera.

Na kraju prvog dela su objašnjene mogućnosti tržišnih strategija koje mogu koristiti srpski klasteri kako bi ušli, razvijali se i opstali na inostranim tržištima. Poseban akcenat je stavljen na tržišne segmente, niše. Pored pojma niše, objašnjeno je kakva niša mora biti kako bi poslovanje u njoj bilo uspešno, koji su osnovni činioci koji nišnim igračima omogućavaju uspešno nastupanje na njima i vrste tržišnih niša s obzirom na smer rasta. Zaključak koji se može izvesti iz analize tržišnih niša je da, domaći proizvođači ne treba da zanemaruju ova tržišta, nego da se fokusiraju na njih i ponude proizvode koji su potrebni njihovim kupcima.

U drugom delu rada, Analiza rada klastera i udruženja u okviru prehrambene industrije u Srbiji, izvršena je analiza poslovanja dva klastera i jednog udruženja i kako sve ono što je ispitano u prvom delu rada opstaje u praksi. Pošto do sada klasteri Pekos i Somborski Salaši i Udruženje vinogradara i vinara Srbije nisu analizirani na ovaj način, rad na obrađivanju podataka o njima, njihovim osnivanjima, strategijama, planovima i ciljevima, predstavljao je pravi izazov.

Organizacija, poslovanje, planovi, mogućnosti, ciljevi i prepreke sva tri učesnika ove analize su ispitana pomoću organizacione mape, SWOT analize i njihovih daljih planova.

Njihovom analizom se uspeo napraviti dobar presek prehrambene industrije kroz njene grane u okviru kojih ovi klasteri posluju. Te grane su pekarstvo, vinarstvo, organska proizvodnja hrane i mlekarnstvo. Etno turizam i način na koji on povezuje sve prehrambene proizvode ovih prehrambenih grana, takođe je opisan u ovom delu.

Na ovaj način se stekla potpuna slika o klasterima u okviru prehrambene industrije, koja kao važna grana poljoprivrede ima važnu ulogu u sadašnjem i budućem razvoju srpske privrede.

## 1. IZVOZNE PERFORMANSE POLJOPRIVREDE SRBIJE KROZ PREHRAMBENU INDUSTRIJU

Srbija je i pored odličnog geografskog položaja i klimatskih uslova za razvoj poljoprivrede oduvek imala nedovoljno adekvatnu poljoprivrednu politiku. Nastala u periodu planske privrede, izgubila i one malobrojne jasne vizije u toku sankcija, i kao takva pruzeta u vidu nemilog nasledstva u periodu tranzicije, poljoprivredna politika tek treba da se oblikuje prema strukturnim promenama privrede i prema zahtevima tržišta.

U periodu tranzicije, otvarajući svoje tržište svetskom, Srbija je naišla na nepoznat teren. Izgubljene godine u sankcijama, druge privrede su iskoristile za razvoj i prilagođavanje svetskom tržištu i pravilima koja su se na njima postavljala. Kada je i za Srbiju počeo period tranzicije, nije se odmah uvidelo koliki je gubitak u kapitalu, stručnosti i tehnologiji naspram ostalih privreda. I kada se pokušalo sa planiranjem privlačenja inostranih investitora radi dobijanja stranih direktnih investicija, shvatilo se da je rang Srbije u svetskoj privredi veoma nizak, a srpska privreda kao takva nedovoljno privlačna za ulaganja. Od tada se dosta uradilo, ali i dalje nedovoljno po pitanju konkurentnosti, produktivnosti, antimonopolske politike, tehnološke razvijenosti, ulaganja u istraživanja i razvoj i ostalih faktora bitnih za brži razvoj domaće privrede.

Slično stanje je i u poljoprivredi. Otvaranje našeg tržišta svetskom do sada nismo dovoljno iskoristili. Ovom nedostatku možemo naći korene još u bivšoj Jugoslaviji, kada je Srbija preko pedeset procenata poljoprivredno-prehrambenih proizvoda<sup>1</sup>, kao i iz većine ostalih privrednih sektora, izvozila na tržišta bivših republika. Nedovoljno poznavanje zahteva koji su postojali na tržištima zemalja EU, bivših republika SSSR-a ili Azije prouzrokovalo je plasiranje manjih količina poljoprivredno-prehrambenih proizvoda od mogućih na pomenuta tržišta.

### 1.1 Stanje Srbije u spoljnotrgovinskoj razmeni poljoprivredne i prehrambene industrije

U Tabeli 1 vidimo kako se kretala spoljnotrgovinska razmena poljoprivredno-prehrambenih proizvoda Srbije i zemalja članica EU u periodu 2006 i 2009(I-VII) godine. Od kraja 2000. godine i odobravanja preferencijalnih trgovinskih povlastica od strane EU, svi poljoprivredno-prehrambeni proizvodi poreklom iz Srbije su oslobođeni carinskih dažbina prilikom plasmana na tržište EU. Ova činjenica omogućava bescarinski pristup srpskih proizvoda izuzetno velikom, bogatom i zahtevnom tržištu, koje se u velikoj meri koristi. Početkom 2009. godine jednostranom primenom trgovinskog Sporazuma uspostavljen je simetričan odnos u spoljnotrgovinskoj razmeni sa EU.

---

<sup>1</sup> Jevtić, S., Stanković, V., Vučković, S. (april-jun 2007) *Izvozne performanse poljoprivrede Srbije u periodu od 2000. godine do danas*, Tržište, Novac, Kapital, br. 2., PKS, Beograd

**Tabela 1. Spoljnotrgovinska razmena poljoprivredno-prehrambenih proizvoda Srbije i zemalja članica EU\* u periodu 2006 i 2009(I-VII) godine (vrednost u mil)**

	2006			2007			2008			2009 (I-VII)		
	Izvoz	Uvoz	Saldo	Izvoz	Uvoz	Saldo	Izvoz	Uvoz	Saldo	Izvoz	Uvoz	Saldo
Austrija	51,2	19,4	31,8	77,0	40,7	36,3	95,2	35,4	59,8	45,7	16,0	29,7
Belgija	20,6	5,1	15,5	21,6	8,1	13,5	26,9	9,8	17,1	21,5	6,9	14,6
Bugarska	-	-	-	10,1	14,9	-4,8	25,1	13,5	11,6	21,7	7,5	14,2
Kipar	4,0	1,2	2,8	22,8	1,1	21,7	1,7	2,3	-0,6	1,2	0,6	0,6
Češka R.	6,8	8,6	-1,8	14,5	10,0	4,5	14,2	18,0	-3,8	8,4	5,2	3,2
Nemačka	87,2	56,9	30,3	159,7	75,2	84,5	98,3	124,1	25,8	92,9	57,4	35,5
Danska	3,1	4,3	-1,2	2,9	7,5	-4,6	4,2	9,3	-5,1	2,1	4,4	2,3
Estonija	-	1,9	-1,9	-	2,2	-2,2	2,8	2,8	0,0	-	1,7	-1,7
Španija	9,1	13,6	-4,5	1,9	20,9	-19,0	30,7	28,1	2,6	17,9	15,4	2,5
EU*	84,1	56,5	27,6	0,3	-	-0,3	-	-	-	-	-	-
Finska	1,2	0,2	1,0	2,4	0,2	1,4	2,5	0,4	2,1	1,4	0,3	0,1
Francuska	33,8	14,2	19,6	50,6	189,4	-138,8	63,3	23,6	39,7	31,5	14,8	16,7
V.Britanija	14,2	6,2	8,0	20,7	9,6	11,1	13,8	13,8	0,0	6,4	5,1	1,3
Grčka	63,5	28,7	34,8	59,3	39,6	19,7	63,6	73,4	9,8	12,1	24,5	-12,4
Mađarska	14,3	21,5	-7,1	34,7	33,4	1,3	94,7	16,2	78,5	42,6	27,5	15,1
Irska	0,1	2,4	-2,3	0,2	2,3	-2,1	4,0	3,8	0,2	-	1,8	-1,8
Italija	136,6	45,4	91,2	132,2	66,7	65,5	89,0	92,2	-3,2	39,3	46,6	-7,1
Litvanija	0,2	0,3	-0,1	0,6	0,8	-0,2	1,7	1,2	0,5	0,3	0,2	0,1
Luksemburg	0,1	-	0,1	0,1	-	0,1	1,2	-	1,2	0,1	-	0,1
Letonija	-	-	-	0,2	-	0,2	0,3	0,1	0,2	-	-	-
Monako	-	-	-	-	0,2	-0,2	-	-	-	-	-	-
Holandija	19,0	37,2	-18,2	24,9	53,0	-28,1	16,1	73,4	-57,3	11,0	29,9	-18,9
Poljska	5,5	23,6	-18,1	12,7	30,2	-17,5	6,9	42,6	-35,7	6,0	21,4	-15,4
Portugal	2,8	0,3	2,5	0,1	0,6	-0,5	0,1	0,6	-0,5	0,4	0,2	0,2
Rumunija	-	-	-	24,6	14,4	10,2	57,6	14,3	43,3	191,2	6,4	183,8
Švedska	4,7	0,9	3,8	5,9	1,4	4,5	10,2	2,4	7,8	7,0	2,3	4,7
Slovenija	19,7	12,8	6,9	33,6	16,5	17,1	60,2	26,2	34,0	24,7	14,2	10,5
Slovačka	3,5	2,3	1,2	13,2	7,9	5,3	11,4	12,9	-1,5	2,6	2,3	0,3
<b>Ukupno EU*</b>	<b>585,3</b>	<b>363,5</b>	<b>221,8</b>	<b>726,8</b>	<b>646,8</b>	<b>80,0</b>	<b>794,8</b>	<b>640,4</b>	<b>154,4</b>	<b>588,0</b>	<b>312,6</b>	<b>275,4</b>

\*Za 2006 godinu podaci se odnose na EU-25, a 2007. na EU-27.

Izvor: Obrada podataka RZS (Statistika spoljne trgovine) na internet strani

<http://webrzs.stat.gov.rs/axd/godisnjak/god2009pog17.pdf> i iz članka Gulan B., Jevtić S. i Stanković V.

(2009) *Izvozne performanse poljoprivrede Srbije u periodu od 2000. godine do danas* na internet strani

<http://www.agropress.org.rs/tekstovi/11631.html>,

Stvaranjem strategije razvojno i izvozno orjentisane poljoprivrede, tržište EU absorbuje približno polovinu ukupnog poljoprivrednog izvoza iz Srbije. Najznačajniji partneri poljoprivrede i prehrambene industrije Srbije su pored zemalja EU i zemlje zapadnog Balkana (CEFTA) potpisnice multilateralnog sporazuma o slobodnoj trgovini. Srbija je krajem 2006. godine sa još osam zemalja potpisala prvi multilateralni sporazum u jugoistočnoj Evropi, CEFTA 2006. Zemlje potpisnice CEFTA 2006 su Albanija, BiH, Hrvatska, Makedonija, Crna Gora, Moldavija, a Bugarska i Rumunija su takođe bile potpisnice, ali su 2007. godine su postale članice EU<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Detaljnije o sporazumu CEFTA videti *Pregled* (2009), str. 97, Informativno-dokumentarni tromesečnik br.1, Srbija.

**Tabela 2. Spoljna trgovina poljoprivredno-prehrambenih proizvoda Srbije  
(u milionima**

**USD)**

Godina	Ukupan izvoz	Izvoz poljop.	Od čega izvoz iz:		Ukupan uvoz	Uvoz poljop.	Od čega uvoz iz:	
			EU*	CEFTA			EU*	CEFTA
2001	1721	317	114	-	4261	453	168	124
2002	2075	534	215	208	5614	549	215	84
2003	2756	582	285	228	7477	651	228	93
2004	3116	823	441	360	9114	866	390	116
2005	4482	943	495	420	10461	790	257	125
2006	6428	1265	580	613	13172	905	363	220
2007	8825	1686	727	760	18350	1116	647	197
2008	10973	1957	796	1022	22999	1468	641	308
2009 I-VIII	5190	1208	588	487	9760	803	313	137

\* Zaključno sa 2005. godinom podaci se odnose na EU-15, za 2006 godinu podaci se odnose na EU-25, a 2007. na EU-27

Izvor: Obrada podataka RZS (Statistika spoljne trgovine) na internet strani <http://webrzs.stat.gov.rs/axd/drugastrana.php?Sifra=0009&izbor=odel&tab=3-ukupno> i iz članka Gulan B., Jevtić S. i Stanković V. (2009) *Izvozne performanse poljoprivrede Srbije u periodu od 2000. godine do danas* na internet strani <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/11631.html>

Srbija na tržište zemalja članica CEFTA plasira oko 30 procenata ukupnog izvoza<sup>3</sup> i sa svim zemljama, osim sa Hrvatskom i Moldavijom, ima suficit u razmeni. Srbija od 1. januara 2010. godine predsedava ovom asocijacijom. Anketom među privrednicima<sup>4</sup>, utvrđeno je da najveći problem predstavlja međusobno nepriznavanje sertifikata o kvalitetu. Pored toga, dijagonalna kumulacija porekla robe<sup>5</sup> koja omogućava i umanjenje carina, nedovoljno se koristi među privrednicima CEFTA regiona.

**Tabela 3. Bilans spoljnotrgovinske razmene poljoprivrede i prehrambene industrije Srbije i CEFTE u 2007. godini ( u milionima USD)**

Zemlja	2007			2008			2009		
	Izvoz	Uvoz	Saldo	Izvoz	Uvoz	Saldo	Izvoz	Uvoz	Saldo
Albanija	28,1	0,4	27,7	17,4	0,5	16,9	9,7	0,7	9,0
BIH	307,7	34,4	273,2	415,9	62,5	353,4	202,9	32,7	170,2
Hrvatska	40,4	59,1	-18,7	63,0	97,1	-34,1	30,5	39,8	-9,3
Moldavija	0,9	3,5	-1,9	0,9	9,3	-8,4	0,5	3,6	-3,1
Crna Gora	248,7	23,8	224,9	364,1	29,0	335,1	169,9	9,4	160,5
Makedonija	133,9	76,1	57,8	161,1	109,2	51,9	73,6	51,4	22,2
<b>Ukupno</b>	<b>759,7</b>	<b>197,3</b>	<b>562,4</b>	<b>1.022,4</b>	<b>307,6</b>	<b>714,8</b>	<b>487,1</b>	<b>137,6</b>	<b>349,5</b>

Izvor: Obrada podataka RZS (Statistika spoljne trgovine) i iz članka Gulan B., Jevtić S. i Stanković V. (2009) *Izvozne performanse poljoprivrede Srbije u periodu od 2000. godine do danas* na internet strani <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/11631.html>,

<sup>3</sup> Videti *Pregled* (2009), str. 97, Informativno-dokumentarni tromesečnik br. 1, Srbija.

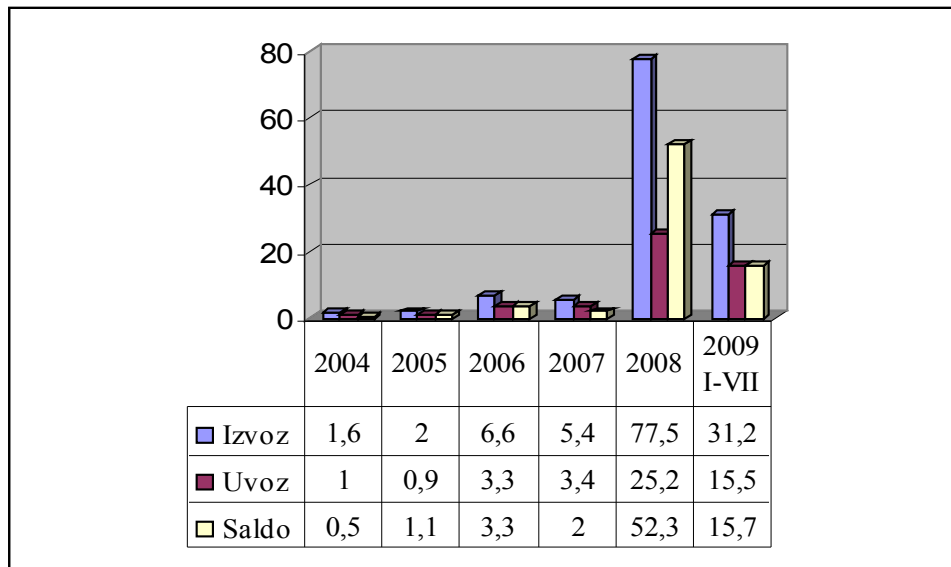
i na sajtu RZS (spoljnotrgovinska razmena), <http://webrzs.stat.gov.rs/axd/spoljna/indexsp31.php?ind1=0i>

<sup>4</sup> Preuzeto iz izjave je predsednika Privredne komore Srbije Miloša Bugarina u članku Gulan B. (2010.) *Trgovina u CEFTA regionu*, na internet strani <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/12172.html>, [Pregledano 14.06.2010.]

<sup>5</sup> Sticanje porekla zemlje koja završava proizvod bez obzira na procenat učešća sastojaka ukoliko su oni iz zemalja članica. Detaljnije videti *Pregled* (2009), str 100,101, Informativno-dokumentarni tromesečnik br. 1, Srbija.

U međuvremenu, Srbija je potpisala Sporazum o liberalizaciji tržišta sa Belorusijom i Turskom. Pored toga, povećanje bilansa spoljnotrgovinske razmene sa Rusijom je takođe u porastu (pad u 2009. godini opravdava se efektima finansijske krize) što možemo videti na Grafiku 1.

**Grafik 1: Bilans spoljnotrgovinske razmene poljoprivrede i prehrambene industrije Srbije i Ruske Federacije u periodu 2004- 2009 (I-VII)godine (vrednost u milionima USD)**



Izvor: Obrada podataka RZS (Statistika spoljne trgovine) na internet adresi <http://webrzs.stat.gov.rs/axd/spoljna/indexsp31.php?ind1=0i> i iz članka Gulan B., Jevtić S. I Stanković V. (2009) *Izvozne performanse poljoprivrede Srbije u periodu od 2000. godine do danas* na internet strani <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/11631.html>

Uzlaznu liniju izvoza poljoprivredno-prehrambenih proizvoda prekinula je finansijska kriza. Iako je u većini zemalja kriza ostavila tragove još početkom 2008. godine, poljoprivredna proizvodnja je iste godine u Srbiji porasla za 9% i njeni proizvodi su se najviše izvozili u zemlje CEFTA, što je dosta ublažilo prve efekte svetske krize na Srbiju<sup>6</sup>.

Danas se privreda postepeno vraća u nivo izvoza iz prethodnih godina, ali taj proces je dosta usporen. Sporom oporavku ide u korist i smanjenje stranih direktnih investicija u protekle dve godine, što ima negativne efekte i na stabilnost deviznog kursa i njegove velike oscilacije tokom ove godine. Zbog dosadašnje nedovoljno uspešne monetarne i fiskalne politike, država bi trebala ove politike voditi po striktnijim, nego do sada, takozvanim profilaktičnim merama. Ove mere se odnose na veću transparentnost, jačanje bankarskog sistema i kreditnih linija i povećan priliv akcijskog kapitala u odnosu na priliv dugova<sup>7</sup>.

Sa druge strane, Srbija treba da razmotri mogućnosti povećanja izvoza prehrambenih proizvoda kroz jačanje proizvodnih, organizacionih i tržišnih strategija. Na

<sup>6</sup> *Ekonomska kretanja u Republici Srbiji u 2008. godini* (2008), Statistika nacionalnih računa, Republički zavod za statistiku

<sup>7</sup> Detaljnije o profilaktičnim merama videti Krugman R. Paul, Obsfeld M. (2009) *Međunarodna ekonomija*, str 652, Data status VIII izdanje, Beograd.



taj način će se uvideti koje proizvode treba proizvoditi i na koji način, kako treba organizovati domaće proizvođače i koja tržišta u inostranstvu treba ispitati kako bi se na njih plasirala što veća količina poljoprivredno-prehrambenih proizvoda.

### 1.3 Mogućnosti proizvodne strategije

Po mišljenju i domaćih i stranih stručnjaka, Srbija je zemlja sa velikim potencijalom za proizvodnju poljoprivredno-prehrambenih proizvoda. Ipak, mnoge zemlje sa manjim prirodnim bogatstvom i lošijim klimatskim uslovima proizvode veće količine hrane, dok njihovi stanovnici zbog bolje platežne moći konzumiraju veće količine hrane<sup>8</sup>. Ovo zaostajanje domaće proizvodnje i potrošnje treba smanjiti iskorišćavanjem poljoprivrednog sektora kao što to rade i ostale slabije razvijene privrede, za koje se očekuje mnogo brži rast u budućem periodu od rasta u razvijenom privredama<sup>9</sup>.

Ono što karakteriše poljoprivredu Srbije je, velika diversifikovanost poljoprivrednih gazdinstava i njihova velika isparcelisanost (prosečne veličine ispod tri hektara i sedam parcela), nedovoljna opremljenost poljoprivrednom mehanizacijom, koja je, međutim, tehnološki prevaziđena i zastarela (prosečne starosti preko 20 godina), mala upotreba mineralnih đubriva i izuzetno niska produktivnost u svim oblastima proizvodnje (prosečni prinosi ispod nivoa u EU)<sup>10</sup>. Tržište Srbije još uvek ne praktikuje racionalnije

<sup>8</sup> "Posmatrano po stanovniku u Srbiji se godišnje potroši 59,3 kilograma mesa i prerađevina (mesa ukupno 43,3 kilograma od čega junećeg i goveđeg četiri kilograma, svinjskog 16, jagnječeg 1,3 i živinskog 17,4 kilograma), što je skromno u poređenju sa pojedinim zemljama u Evropi. Godišnja potrošnja mesa po stanovniku u EU iznosi 75,2 kilograma ( Nemačkoj 90, Francuskoj 102, Italiji 91, Grčkoj 83 kilograma). U potrošnji dominira svinjsko meso sa godišnjim prosekom od 42,3 kilograma u EU. Potrošnja kravljeg konzumnog mleka (bez prerađevina) od 56,5 litara po stanovniku je manja u odnosu na prosečnu potrošnju u EU gde je prosek 85,7 l. (Nemačka 62,8, Francuska 66,2, Grčka 60,1 litara.). Istovremeno, potrošnja šećera od 13,7 kilograma po stanovniku manja je od potrošnje u EU gde iznosi 34,8 kilograma (Nemačkoj 37,4, Francuskoj 34,7, Mađarskoj 42,9 i Češkoj 38,4 kilograma). Potrošnja jestivog ulja od suncokreta od 11,3 litara po stanovniku u Srbiji manja je od potrošnje u EU, gde iznosi 17,5 litara (Nemačka 18,1, Italija 27,9, Grčka 48,6, Češka 16 litara.). U potrošnji voća 62,1 kilograma i povrća 136,1 kilograma po stanovniku, Srbija zaostaje 2-3 puta u odnosu na prosek potrošnje u EU"; preuzeto iz članka Gulan B. (2010.) *Novac odnosi hrana*, na internet strani <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/13547.html>

<sup>9</sup> "Najveći podsticaj rastu bruto društvenog proizvoda poljoprivrednog sektora na globalnom planu, u vremenu do 2019. godine, prema projekcijama OECD i FAO, daće zemlje u razvoju. Najdinamičniji rast BDP poljoprivrede očekuje se u Brazilu, po stopi od 40 odsto, zatim u Rusiji i Kini gde se planira rast od po 26 odsto i Indiji i Indoneziji, gde će biti rast od po 21 odsto. Istovremeno, u razvijenim zemljama najveći rast poljoprivredne proizvodnje projektuje se u Australiji, po stopi od 17 odsto, zatim u SAD i Kanadi, gde se planira rast od 10 do 15 odsto i u EU – 27, očekuje se rast od skromnih četiri odsto...Investiranje u otvaranje novih prerađivačkih kapaciteta u prehrambenoj industriji posebno ekspanzira u grupi "BRIK" zemalja (Brazil, Rusija, Indija, Indonezija i Kina)...Posmatrano po proizvodima za grupu od 15 poljoprivrednih proizvoda, projektovana dinamika rasta proizvodnje i potrošnje u zemljama u razvoju do 2019. godine biće znatno veća u odnosu na razvijene zemlje. Najveća dinamika rasta projektuje se u grupi visokovrednih proizvoda životinjskog porekla (junećeg, živinskog i svinjskog mesa) i prerađevina od mleka (puter, sir i mleko u prahu). Ovoj grupi treba pridodati i snažan rast proizvodnje žita za ishranu stoke, proteinske hrane i šećera. Dinamika rasta proizvodnje i potrošnje ovih proizvoda biće za dva do tri puta veća u zemljama u razvoju, u odnosu na razvijene zemlje." preuzeto iz članka Gulan B. (2010.) *Novac odnosi hrana*, na internet strani <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/13547.html>

<sup>10</sup> Jevtić, S., Stanković, V., Vučković, S. (april-jun 2007) *Izvozne performanse poljoprivrede Srbije u periodu od 2000. godine do danas*, Tržište, Novac, Kapital, br. 2.,; PKS, Beograd

korišćenje značajnih ekoloških, proizvodnih i ljudskih resursa u poljoprivredi. To se pre svega odnosi na povećanje ukupne efikasnosti proizvodnje, bržem rastu i održivom razvoju.

U drugom delu rada su detaljnije opisani proizvođači unutar klastera i udruženja u okviru poljoprivredne i prehrambene proizvodnje, njihovi problemi i mogućnosti na koje nailaze na domaćem i inostranom tržištu. Radi lakšeg razumevanja njihovog poslovanja, u ovom delu će biti izneseni neki podaci o organskoj proizvodnji hrane, proizvodnji vina, pekarskih i mlečnih proizvoda.

Da bi se na jednom području zasnovala organska poljoprivredna proizvodnja, ono mora ispunjavati precizno definisane uslove<sup>11</sup>. Prema definiciji FAO (Organizacije za hranu i poljoprivredu pri UN) i WHO (Svetske zdravstvene organizacije) organska poljoprivreda predstavlja sistem upravljanja proizvodnjom koji promoviše ozdravljenje ekosistema uključujući i biodiverzitet, biološke cikluse i naglašava korišćenje metoda koje u najvećoj meri isključuju upotrebu inputa van farme. Osim određenih izuzetaka nije dozvoljena upotreba hemijskih sredstava za zaštitu. Uslovi proizvodnje se na osnovu pravilnika IFOAM-a (Svetsko udruženje organskih proizvođača) moraju prilagoditi specifičnim uslovima svake zemlje u kojoj se odvija proizvodnja i zakonski se mora regulisati<sup>12</sup>.

Osnovni cilj organske poljoprivrede je proizvodnja hrane visokog kvaliteta (visoke nutritivne vrednosti). Zahteva se maksimalno korišćenje obnovljivih izvora energije, održavanje genetske raznovrsnosti agro i ekosistema i zaštite životne sredine, kao i smanjenje svih oblika zagađivanja koji mogu da budu posledica poljoprivredne proizvodnje. Ovakav vid proizvodnje treba da omogući dovoljnu zaradu za proizvođača čime se opravdava i do četiri puta viša cena proizvoda organske naspram konvencionalne (tradicionalne) proizvodnje. Njeni prinosi po jedinici površine su manji nego u konvencionalnoj proizvodnji, ali se zato dobijaju zdraviji proizvodi.

U nekim razvijenim zemljama organska poljoprivreda već predstavlja značajan deo u ukupnoj poljoprivrednoj proizvodnji, pa tako u Danskoj na nju otpada 13%, u Austriji 10%, u Švajcarskoj 8%. Najveće tržište organskih proizvoda je u Nemačkoj sa godišnjim rastom od 10%, a na drugom mestu je Francuska sa godišnjim rastom od 5%. Procenjuje se da je u SAD, Francuskoj i Japanu godišnji rast ove proizvodnje oko 20%. Najuspešnija zemlja u pogledu izvoza proizvoda iz organske poljoprivrede u Evropi je Mađarska koja izvozi oko 80% svojih proizvoda. Mađarska stimuliše proizvođače organske hrane, što treba da čine i ostale, pogotovo manje razvijene privrede.

Srbija ima odlične uslove za proizvodnju organske hrane i već nekoliko proizvođača je našlo svoje mesto i na domaćem i na inostranom tržištu. Jedan od njih je i Zdravo Organik iz Selenče, koji je detaljnije opisan u sklopu klastera Somborski salaši

---

<sup>11</sup> To su izolovanost zemljišnih parcela, stočarskih farmi i prerađivačkih kapaciteta od mogućih izvora zagađenja, zatim odgovarajući kvalitet vode za navodnjavanje, usklađen razvoj biljne stočarske proizvodnje i osposobljenost stručnjaka i proizvođača za organsku poljoprivredu uz obavezu stalnog inoviranja znanja. Detaljnije o zaštiti organske poljoprivredne proizvodnje videti na FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations) na internet strani [http://www.fao.org/ag/portal/agp-index/en/?no\\_cache=1](http://www.fao.org/ag/portal/agp-index/en/?no_cache=1)

<sup>12</sup> Mišljenja WHO (WorldHealthOrganization) o organskoj proizvodnji videti na sajtu i internet strani <http://www.who.int/emc> i [http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/WHO\\_CDS\\_CSR\\_EPH\\_2002.9.pdf](http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/WHO_CDS_CSR_EPH_2002.9.pdf) Više informacija o radu IFOAM (International Federation of Organic Agriculture Movements) možete naći na sajtovima <http://www.ifoam.org/> i <http://www.ecoweb.dk/ifoam/>; informacije o specifičnim uslovima koje zemlje treba da ispune i Zakonima videti na internet strani [http://www.ifoam.org/about\\_ifoam/standards/ogs\\_committees/ogs\\_committees.html](http://www.ifoam.org/about_ifoam/standards/ogs_committees/ogs_committees.html)

(u drugom delu ovog rada). Ono što je potrebno uraditi od strane države, je veća stimulacija proizvođača kroz subvencije i donošenje Zakona i podzakonskih akata o organskoj proizvodnji.

Što se tiče razvoja vinogradarstva i proizvodnje vina, Srbija ima odlično podneblje zahvaljujući dobrom geografskom položaju. Međutim, zbog lošeg kvaliteta velikog broja starih i neiščišćenih vinograda i zemljišta koje je skupo, isparcelisano i podeljeno, Srbija još uvek ne može da ispuni ni kvotu koja joj je odobrena za izvoz vina u EU. Pored toga, srpski vinari ne mogu da pokriju ni tražnju domaćeg tržišta, dok neki proizvođači plasiraju veći deo svoje proizvodnje na rusko tržište koje je manje zahtevno po kvalitetu a omogućava veću zaradu.

Potencijal razvoja vinarstva u našoj zemlji možemo videti i u podacima da je u EU prosečna potrošnja vina po stanovniku 25 litara godišnje, a u Srbiji oko 11 litara. Ili, da se u Francuskoj vinogradi prostiru na 870.000 hektara i da u njoj ima više od 80.000 proizvođača vina, dok je u Srbiji pod vinogradima oko 25.000 hektara koje obrađuje oko 200 vinara<sup>13</sup>. Subvencijama države i novim Zakonom o vinu, Država uspeva da popravi stanje i stimuliše i stare i nove vinogradare na proizvodnju. U drugom delu rada, svi problemi i mogućnosti razvoja vinogradarstva u Srbiji su obrađeni u delu Udruženje vinogradara i vinara Srbije.

Za pekarsku industriju, najvažnija sirovina je pšenično brašno. Zadnjih godina, usled naglih klimatskih promena i nevremena, pšenica je slabijeh kvaliteta<sup>14</sup>. Loš kvalitet pšenice ima za rezultat lošiji kvalitet brašna, zbog čega se za istu količinu hleba koristi veća količina brašna i aditiva, što povećava troškove proizvodnje i utiče na povećanje cena pekarskih proizvoda.


Sa druge strane, mi smo među najvećim potrošačima hleba u Evropi, a prema nezvaničnim procenama u Srbiji se baca 10% hleba, što je porazan podatak u odnosu na razvijene zemlje<sup>15</sup>.


Količina roda pšenice u Srbiji takođe nije na zavidnom nivou u poređenju sa zemljama koje imaju mnogo lošije klimatske uslove i geografski položaj, ali veći rod<sup>16</sup>. Prema rečima stručnjaka, Srbija bi trebala svake godine saditi pšenicu na površini ne manjoj od 650.000 hektara, kako bi kontinuirano imala preko milion tona pšenice za izvoz i time ojačala svoj položaj na inostranom tržištu.

Iako je pekarska industrija već godinama u nezavidnom položaju, i potrošači često budu negativno iznenađeni novim poskupljenjima pekarskih proizvoda, država i dalje nema razvojnu strategiju kojom bi rešila ove probleme. Problemi proizvođača pekarske

<sup>13</sup> Podaci preuzeti sa sajta Udruženja vinara i vinogradara Srbije <http://www.vivis.org.rs/>

<sup>14</sup> 2008. godine hektolitarska težina je bila zadovoljavajuća, od 80 do 86 kg/hl, ali ove godine je mnogo manja, od 70 do 72 kg/hl, podaci preuzeti sa internet strane <http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/aktuelno.69.html:294687-Vekna-50-dinara>

<sup>15</sup> "U Srbiji se troši 106 kilograma po stanovnika (76,82 kilograma brašna), a za tu količinu je potrebno 100,99 kilograma zrna pšenice. Inače, tehnološki uspešni mlinovi od kilograma pšenice proizvode 0,76 grama brašna T-500 od koga se za tržište umesi 1,05 kilograma hleba... dok je to u Švedskoj 40 kilograma, SAD i Holandiji po 50, dok se u Italiji troši 120, a u Turskoj čak 200 kilograma po stanovniku godišnje.", podaci preuzeti iz članka Gulan B. (2008) *Žetva: puni silosi, prazni džepovi*, na internet strani <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/html> 

<sup>16</sup> "Primer je da Namibija ima oko osam tona, Holandija prosek od 8,8 tona, Belgija 8,6 tona, Nemačka osam tona, Velika Britanija 7,8 tona...", podaci preuzeti iz članka Gulan B. (2008) *Žetva: puni silosi, prazni džepovi*, podaci preuzeti sa internet strane <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/html> 

industrije i šanse koje mogu iskoristiti, detaljnije su opisane u klasteru Pekos u drugom delu rada.

Mlekarska industrija je, kao i pekarska, loše prošla kroz period privatizacije. Tome u prilog idu i podaci o količini potrošnje mleka kod nas i zemalja EU. Potrošnja kravljeg konzumnog mleka (bez prerađevina) od 56,5 litara po stanovniku je manja u odnosu na prosečnu potrošnju u EU gde je prosek 85,7 l. (Nemačka 62,8, Francuska 66,2, Grčka 60,1 litara).

Iako se zakonodavno prišlo tržištu EU, srpsko tržište se i dalje ne uspeva izboriti sa unutrašnjim problemima kao što su neujednačen i vremenski kontinuiran kvalitet cena, nezadovoljstvo proizvođača otkupnom cenom mleka, povećanom konkurencijom inostranih mlečnih proizvoda i uklanjanjem carinskih barijera<sup>17</sup>.

Ipak u Srbiji postoji nekoliko razvijenih i poznatih mlekara koje svojim kvalitetnim proizvodima opstaju na domaćem i razvijaju se na inostranim tržištima. Rad jedne od njih, Mlekare Gulmlek, je detaljnije opisan u delu klaster Somborski salaši.

Kao što smo videli u prethodnom tekstu, proizvodne mogućnosti u Srbiji su velike i treba iskoristiti njen potencijal za razvoj prehrambenih proizvoda kao što to rade i razvijene privrede. Proizvodi iz sektora koji su ovde nabrojani su najviše traženi na inostranom tržištu, i kao takve, Srbija ih treba proizvoditi na način kojim će njihov kvalitet lako pronalaziti kupca i stvoriti veću konkurentnost našoj privredi. Da bi uspešno razvijala privredu, država sa razvojnim i finansijskim institucijama treba da na osnovu informacija sa tržišta stvara i sprovodi realne i ostvarive razvojne strategije. Na taj način će se povećati konkurentnost naše zemlje koja je danas na nezavidnom mestu (93 . mesto od 133 zemlje).

### 1.3 Mogućnosti organizacione strategije

Razvojne organizacione strategije se odnose na načine organizovanja proizvođača kako bi se proizvodnja, distribucija i plasiranje proizvoda podiglo na najviši nivo i ostvarila najveća produktivnost i kvalitet. U praksi i razvijenih privreda i privreda u razvoju su se najbolje pokazale organizacione grupe kao što su klasteri i udruženja unutar kojih se nalaze međusobno povezani proizvođači, srodnih i različitih delatnosti, specijalizovani dobavljači, pružaoci usluga i, sa njima povezane, organizacije podrške (obrazovne i naučno-istraživačke institucije, agencije) koji se na određenom području delatnosti istovremeno nadmeću i saraduju.

Jedan od najpoznatijih stručnjaka uz oblasti strategije i konkurencije, Majkl Porter, u svojim delima definiše klaster kao "grupu međusobno povezanih kompanija i ogovarajućih institucija lociranih u blizini, koje se bave određenom delatnošću, a povezuju ih zajedničke karakteristike i komplementarnost. U geografskom smislu, klaster može da obuhvata jedan grad, ali i celu zemlju, pa čak i čitavu mrežu susednih zemalja."<sup>18</sup>

<sup>17</sup> Detaljnije o problemima i mogućnostima u razvoju mlekarske industrije u Srbiji videti izdanje Jelinčić i Đurović (ur) (2009) *Poljoprivredna politika-sektor mlekarske industrije, potencijal za razvoj*, Fond za otvorena društva, Beograd.

<sup>18</sup> Porter E. Majkl (2008) *O konkurenciji*, str. 202, FEFA, Beograd.

Razvoj klastera prolazi kroz nekoliko faza<sup>19</sup> i u njemu se povezuju zajednički interesi i potrebe na području nabavke, prodaje, specijalizovanih usluga, radne snage i drugih resursa. Ciljevi udruživanja po konceptu klastera su:

- uspostavljanje i razvoj mreže – definisanje i jačanje strukture klastera putem izrade baze podataka članica klastera, internet sajta, uspostavljanja sistema komunikacije,
- obuka i obrazovanje – analiza potreba za specifičnim obukama u klasteru, organizacija obuka, organizacija studijskih putovanja,
- poslovna saradnja – uspostavljanje saradnje na različitim područjima delovanja klastera,
- uticaj na politiku – lobiranje i kreiranje dijaloga između industrije, obrazovno-istraživačko-naučne zajednice i Vlade,
- inovacije i tehnologije – olakšavanje uvođenja i razvoja inovacija, novih tehnologija,
- rast klastera – širenje klastera kroz prijem novih članica, formiranje novih preduzeća u okviru klastera, kreiranje regionalnog identiteta, povezivanje sa srodnim klasterima u regionu, internacionalizacija.

Za uspešan razvoj klastera potrebna je međusobna povezanost tri dimenzije<sup>20</sup>:

- snaga klastera – odnosi se na zajedničku konkurentnost potencijalnih partnera klastera i poslovnu jačinu klastera (kritična masa),
- akciona snaga – odnosi se na sposobnost samoorganizovanja klastera,
- funkcionalna snaga – odnosi se na proveru u kojoj meri postoje preduslovi za ispunjenje bitnih funkcija klastera.

Ove tri dimenzije su međusobno povezane, i nedostatak ili nedovoljna razvijenost jedne od njih smanjuje uspešnost daljeg razvoja i rada klastera. Svakom klasteru je potrebna konkurentnost, sopstveni akcioni potencijal i funkcionalnost. Svaka, od ove tri dimenzije, se sastoji od pet faktora.

Snaga klastera se sastoji od analize faktora tržišne snage klastera, vodećeg preduzeća, proizvođača unutar grane i srodnih privrednih grana, komplementarnih uslužnih ustanova i infrastrukture i mogućnost regionalnog povezivanja.

Za analizu akcione snage ili sposobnosti implementacije neophodno je razmotriti sledećih pet faktora, jasno izraženu korist za učešće u razvoju klastera, potencijal za upravljanje i koordinaciju klasterom, sposobnost i spremnost učesnika klastera za saradnju, kako međusobnu, tako i sa ostalim privrednim učesnicima, i ljudski potencijal i političko uporište.

Funkcionalna snaga obuhvata analizu faktora unutrašnjeg i spoljnog povezivanja klastera, usmerenost na kvalitet i inovacije, kao i marketing lokacije klastera u njegovom regionu.

Razvoj klastera u Srbiji je počeo 2006. godine, a realizacija programa za podršku razvoja klastera je ostvarena 2007. godine (Program za razvoj poslovnih inkubatora i klastera u Republici Srbiji 2007-2010. godine) uz finansijsku podršku Vlade Kraljevine

---

<sup>19</sup> O fazama razvoja klastera mobilizaciji, dijagnozi, strategiji saradnje i implementaciji i načinu analiziranja klastera videti na sajtu Svetske Banke na internet strani <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEV/0,,contentMDK:21241077~isCURL:Y~menuPK:3291499~pagePK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:3177395,00.html> i u priručniku, Günter S. i Lucas von Zalinge (2007) *Klaster menadžment*, Ministarstvo regionalnog razvoja i ekonomije i GTZ, deo A i B; Beograd.

<sup>20</sup> Günter S. i Lucas von Zalinge (2007) *Klaster menadžment*, Ministarstvo regionalnog razvoja i ekonomije i GTZ, str. 5-10, deo A i B; Beograd.

Norveške. Na osnovu saveta i praksi zemalja, pre svega zemalja EU koje su već prošle kroz period razvoja klastera i danas imaju razvijene privrede<sup>21</sup>, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja u periodu 2006-2010. godina sprovodi Program za podršku razvoja klastera<sup>22</sup>.

Do sada se naišlo na dosta prepreka u razvoju klastera u našoj zemlji, a to se, pre svega, objašnjava nedovoljnoj povezanosti članica unutar klastera, nedovoljnoj povezanosti klastera u zemlji i inostranstvu, kao i slabom razvoju i angažovanju menadžmenta klastera u stvaranju razvojnih strategija. Kako bi se nastale prepreke prebrodile i ostvarili rezultati u poslovanju klastera, neophodno je da se i država i privatni sektor više i ozbiljnije uključe u rad na poboljšanju klastera u zemlji.

Država ima tri uloge u privredi kojima može i treba da ostvari makroekonomsku i političku stabilnost uspostavljanjem stabilnih državnih institucija, pravno-ekonomskog okvira i zdravih makroekonomskih politika. Država treba da uspostavi i opštu mikroekonomsku stabilnost zemlje efikasnim ulaganjem sopstvenih i stranih investicija i delovanjem kroz sve četiri determinante nacionalnog dijamanta ili romba. Na kraju, država treba da uspostavi opšta mikroekonomska pravila i podsticaje na liniji usmeravanja konkurencije koja podstiče rast produktivnosti<sup>23</sup>.

Državna politika na nivou klastera se vodi na svim delovima njegovog dijamanta ili romba, što možemo videti na Slici 1. U nastavku će biti objašnjen uticaj države na razvoj klastera Pekos i Somborski salaši i Udruženja vinogradara i vinara Srbije, koji su detaljnije obrađeni u drugom delu rada. Na taj način ćemo steći sliku kako je to kada država sa svojim različitim ulogama pokušava da pomogne razvoj klastera poljoprivredno-prehrambene industrije u praksi i šta je još potrebno da uradi.

Na segmentu romba, kontekst za strategiju firme i rivalitet, država je započela više programa, ali je mali broj njih završen kako bi pružao oslonac za ostale projekte. Tako je uklanjanje barijera za lokalnu konkurenciju započeto obavezivanjem domaćih proizvođača da u posedu imaju sve dozvole za proizvodnju i prodaju svojih proizvoda. Međutim, osim većih mlekkara, vinarija i pekarskih radnji koje svoje proizvode izvoze i na inostrano tržište, na ovo su se oglušili ostali proizvođači. Oni većinu svojih proizvoda prodaju van zvaničnih prodajnih mesta i time onemogućavaju postojanje zdrave konkurencije. Pored toga, takvi proizvođači i prodavci smanjuju i priliv novca u lokalna tržišta i smanjuju budžet njihovih institucija.

U Programu za razvoj poslovnih inkubatora i klastera u Republici Srbiji 2007-2010. godine, država je raspolagala novčanim sredstvima Vlade Kraljevine Norveške i ulagala male količine u osnivanje državnih kancelarija koje bi potpomagale rad klastera samo u većim gradovima Srbije. Ovo nikako ne odgovara klasterima koji se bave

<sup>21</sup> O razvoju klastera u zemljama EU i OECD-a detaljnije videti na internet stranama [http://scholar.google.com/scholar?q=development+of+cluster+in+EU&hl=de&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](http://scholar.google.com/scholar?q=development+of+cluster+in+EU&hl=de&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar) ; <http://www.clusterobservatory.eu/> ; [http://scholar.google.com/scholar?q=development+of+cluster+in+OECD&hl=de&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](http://scholar.google.com/scholar?q=development+of+cluster+in+OECD&hl=de&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar) ; [http://www.oecd.org/document/36/0,3343,en\\_2649\\_33721\\_1925604\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/36/0,3343,en_2649_33721_1925604_1_1_1_1,00.html)

<sup>22</sup> Program ima za cilj da podstakne privredni razvoj, rast zapošljavanja i izvoza kroz umrežavanje preduzeća, istraživačko-razvojnih institucija i poslovnih udruženja u klaster. Ovaj program je osmišljen u četiri faze, konsultaciju i pripremu programa, stabilizaciju i rast klastera, jačanje operativnih kapaciteta i komercijalizaciju postojećih klastera i uključivanje klastera u međunarodne poslovne tokove. Detaljnije o fazama ovog programa i razvoju klastera u Srbiji videti na sajtu Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja na internet strani <http://www.klasteri.merr.gov.rs>

<sup>23</sup> Porter E. Majkl (2008) *O konkurenciji*, str. 247, FEFA, Beograd.

proizvodnjom i prodajom prehrambenih proizvoda, jer se najviše malih proizvođača nalazi van većih gradova Srbije (Beograd, Novi Sad, Niš), što predstavlja problem u međusobnoj komunikaciji. Čak je i klaster Pekos, čiji su skoro svi članovi iz Novog Sada, za svaki predlog projekta morao da kontaktira državne kancelarije u Beogradu, što je uticalo na usporavanje daljeg rada.

Do sada je država pokušavala da privuče strane investicije, ali bez većeg uspeha. Ta sredstva su bila većinom namenjena održavanju manifestacija kao što su sajmovi i konferencije. Sredstva dobijena od Vlade Kraljevine Norveške su, pored ulaganja u konferencije, sajmove i seminare, ulagana i u projekte formiranja nekih klastera, u kojima klasteri prehrambenog sektora i nisu najbolje prošli. Nezanemarive olakšice se mogu dobiti podizanjem poljoprivrednih kredita koje odobrava Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva sa manjom kamatnom stopom i dužim grejs periodom otplate. Dobar primer privlačenja stranih investicija u blizini klastera je simpozijum u Selenči (Zdravo Organik) čiji je jedan od pokrovitelja i Regionalna kancelarija FAO-a za Evropu i centralnu Aziju sa sedištem u Budimpešti.



**Slika 1. Uticaj države na poboljšanje klastera**

Izvor: Slika preuzeta iz knjige Porter E. Majkl (2008) *O konkurenciji*, str. 258, FEFA, Beograd.

Što se tiče orijentacije za podsticanje izvoza u blizini klastera, država ulaže napore da podstakne razvoj vinogradarstva i izvoz vina. Tim postupkom uveliko pomaže Udruženju vinogradara i vinara Srbije da dobije novčana sredstva za projekte zasađivanja vinograda i grupnog nastupanja na domaćem i inostranom tržištu.

Na faktorske uslove poljoprivredno-prehrambenih klastera i udruženja, država je delovala kroz održavanje seminara i obrazovnih programa kao što je Prva konferencija klastera Srbije 2007. godine. Međutim, mnogo veću ulogu u obrazovanju i obuci imaju državne institucije kao što su poljoprivredni fakulteti, turističke agencije i institucije za ispitivanje kvaliteta prehrambenih proizvoda. Ono na čemu se intenzivno treba raditi je iniciranje istraživanja u oblasti klusterskih tehnologija na lokalnim univerzitetima. Time će se stvoriti svest o značaju razvoja klastera i omogućiti bolje iskorištavanje tehnologije klastera.

Država je započela prikupljanje osnovnih informacija specifičnih za klaster, ali to nije nastavljeno. U međuvremenu su se javili manji klasteri, kao što je klaster Somborski salaši, koji se ne nalaze ni na jednom informativnom sajtu iako se razvijaju i njihovi članovi postižu dobre rezultate i na domaćem i na inostranom tržištu.

O jačanju specijalizovane transportne i komunikacione infrastrukture još uvek se ne govori, ali pošto Srbija vodi strategiju izvozno orjentisane zemlje, potrebno je razvijati svaku vrstu infrastrukture koja će pomoći klasterima da svoje proizvode lakše plasiraju na domaća i inostrana tržišta.

Treći bitan deo romba čine srodne i pomoćne grane, koji država mora podjednako podržati kako bi se unapredio dalji rad klastera. Do sada je država podržavala organizovanje manifestacija i foruma za povezivanje učesnika klastera. Primer za to su, prvi put organizovan nastup srpskih vinara na tradicionalnom Međunarodnom sajmu vina u Beču, Vievinum, gde je nekoliko tradicionalnih vinarija iz Udruženja vinogradara i vinara Srbije zajedno nastupilo. Država je preko Turističke organizacije Beograda pomogla organizovanje vinske večeri "Rawangard wine fest" u Somboru kome su prisustovale i članice klastera Somborski salaši. Članovi oba klastera su imali mogućnost da razmenjuju iskustva i buduće planove, dok su svoje iskustvo sa njima podelili i stručnjaci u okviru kratkih obrazovnih programa. Ovakvih foruma je potrebno što više organizovati, jer najveći deo klastera zavisi od razvijenosti i međusobne saradnje njegovih članova.

O podsticanju napora specifičnih za klaster koji će privlačiti dobavljače i davaoce sa drugih lokacija do sada nije bilo mnogo reči. Primer koji prikazuje mogućnosti proširenja klastera na druge lokacije daje klaster Somborski salaši koji je počeo saradnju sa proizvođačima prehrambenih proizvoda iz Apatina koji u budućnosti mogu postati članovi klastera. Saradnja postoji i sa Klasterom BioKju iz Osjeka u oblasti prenosa znanja, zajedničkog nastupa na sajmovima i planiranju zajedničkog učešća u IPA projektu prekogranične saradnje Srbija-Hrvatska projektom pod nazivom "Tradicija za budućnost".

Potpisivanjem Prelaznog trgovinskog sporazuma sa EU i Sporazuma o slobodnoj trgovini sa članicama CEFTA potpisanim krajem 2009. godine, najveću korist već imaju članovi Udruženja vinogradara i vinara Srbije, a iste pogodnosti koriste i neki članovi klastera Somborski salaši (Zdravo Organik iz Selenče).

Na segment uslovi tražnje, država je delovala propisivanjem obaveznog posedovanja standarda koji važe na domaćim i inostranim tržištima, kao što su za sistem kvaliteta ISO 22000, standard zaštite radnika OHSAS18000, sistem kvaliteta ISO 9001 za lakše uspostavljanje odnosa između kupaca i isporučilaca, sistem zaštite životne sredine ISO 14001 i sistem standarda pravilne higijenske proizvodnje HACCP. Veći proizvođači koji svoje proizvode prodaju i van domaćeg tržišta poseduju ove sertifikate, ali većina manjih proizvođača još uvek nemaju sve sertifikate iz razloga što nisu izvozno



orjentisani. U želji da se naši proizvodi u što većem obimu plasiraju, pre svega, na tržište EU, država je strožije pristupila obavezivanju svih proizvođača za dobijanje pre svega HACCP standarda, ISO 22000 i ISO 9001 kojima se garantuje konstantan kvalitet prehrambenih proizvoda. To je i jedan od najvećih uslova za izvoz domaćih prehrambenih proizvoda. Pošto većina malih proizvođača neće biti u mogućnosti da ove sertifikate dobije, očekuje se prestanak njihovog rada. Primer imamo u pekarskoj industriji i klasteru Pekos čiju većinu predstavljaju mali proizvođači.

O državi kao kupcu proizvoda klastera i udruženja u okviru prehrambene industrije, do sada se nije govorilo. Neke tradicionalne vinarije su promovisale svoja vina na važnim državnim skupovima, ali sve je i dalje ostalo na nivou promocije.

Kao što smo videli, uloga uticaja države na poboljšanje klastera je velika i mora biti kontinuirana ukoliko se žele postići željeni rezultati. Pored države, uticaj na poboljšanje razvoja i rada klastera ima i privatni sektor kroz stalne odnose sa organima vlasti i lokalnim institucijama i kroz privatna ulaganja. Na Slici 2 se vidi kako na sve delove romba može uticati privatni sektor, a u daljem tekstu ćemo videti kako članovi klastera Pekos i Somborski Salaši i Udruženja vinogradara i vinara Srbije to rade u praksi.

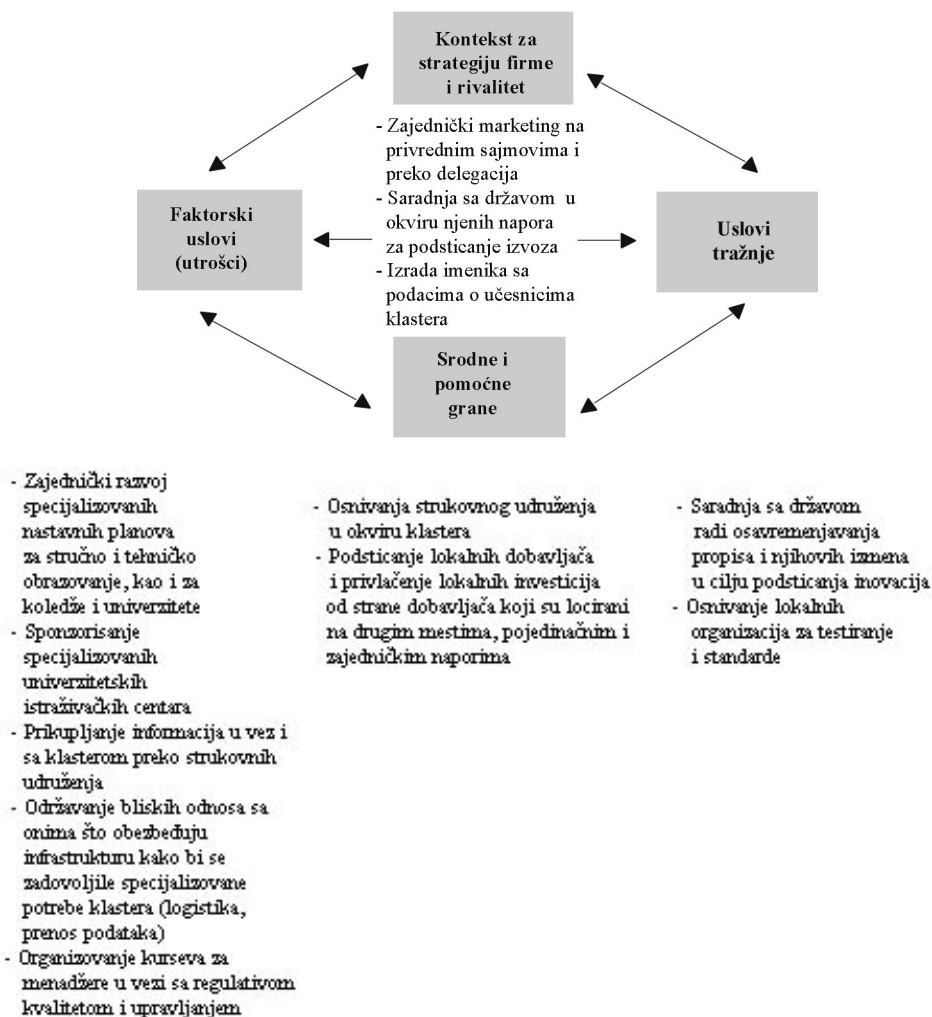
Uticaj privatnog sektora na kontekst za strategiju firme i rivalitet je na dobrom putu da rezultati budu iz godine u godinu sve bolji. Kao što smo pomenuli, članice zajedničkim marketingom nastupaju na sajmovima. Saradnja sa državom u oviru njenih napora za podsticanje izvoza za sada najviše pružaju veće vinarije i proizvođači mlekarske industrije i organske proizvodnje. Po pitanju izrade internet sajtova klastera i udruženja, ide se iz krajnosti u krajnost. Dok se Udruženje vinogradara i vinara Srbije i njegovi članovi takmiče ko će da ima bolje urađen sajt i na kojima sve izgleda fantastično, klaster Pekos još uvek nema svoj sajt i traženje informacija o njemu i njegovim članovima predstavlja pravu teškoću.

Unapređenje faktorskih uslova do sada nije išlo u najboljem pravcu. Od svih aktivnosti koje možemo videti na Slici 2, do sada je privatni sektor bio najbolji u organizovanju kurseva za zaposlene (ne samo za menadžere, nego i tehnologe) u vezi sa regulativom, kvalitetom i upravljanjem. Primer su sajmovi, na kojima su stručna lica (profesori, inženjeri) iznajmljena od strane članova klastera da održe predavanja prisutnima.

U delu romba, srodne i pomoćne grane, privatni sektor je do sada osnivaio strukovna udruženja u okviru klastera. Primeri strukovnih udruženja unutar klastera Somborski salaši daje preduzeće Zdravo organik Selenča čije udruženje danas ima 67 članova, od toga 12 proizvođača sa licencom za organsku proizvodnju i 45 proizvođača u prelaznoj i konvecionalnoj kategoriji. Dugo bitno udruženje u klasteru Somborski salaši, kako po broju članova, tako i po kvalitetu proizvoda je EkoEnerdži Sombor. Ono broji 73 člana, od toga 2 proizvođača imaju licencu za organsku proizvodnju, 5 proizvođača je u prelaznoj i 38 proizvođača je u konvecionalnoj kategoriji. Unutar klastera Pekos nalaze se takođe dva strukovna udruženja, Međuopštinsko udruženje zanatlija i Unija pekara Vojvodine iz Novog Sada.

Kako bi podstakli privlačenje lokalnih investicija, mnoge vinarije grade svoje ugostiteljske objekte u kojima će imati degustacione sale, apartmane i restorane sa tradicionalnom kuhinjom čime će privući dobavljače iz srodnih grana (organski prehrambeni proizvodi, pekarski i mlečni proizvodi). Sličan primer je i Zdravo organik koji je izgradio hladnjaču velikog kapaciteta koju planira iznajmljivati i ostalim

proizvođačima-dobavljačima. Zajedničkim naporima svih korisnika ovih objekata privućiće se lokalne investicije, koje će se moći investirati u postojeće i nove zajedničke planove.



**Slika 2. Uticaj privatnog sektora na poboljšanje klastera**

Izvor: Slika preuzeta iz knjige Porter E. Majkl (2008) *O konkurenciji*, str. 258, FEFA, Beograd.

Unapređenje uslova tražnje, u klasterima koji su detaljnije obrađeni u drugom delu, vidljivo je u saradnji njihovih članova sa državnim organima po pitanju izlaska na inostrana tržišta i dobijanja sertifikata. Do sada pregovori između članova klastera i države daju napredak u vinskom sektoru po pitanju povećanja zasada. Vidljiv je i napredak u obezbeđivanju sredstava za besplatne kontrole proizvoda. Ali, da bi se postigli bolji dogovori po pitanju izvoza, neophodno je da proizvođači sličnih interesa zajedno vrše pritisak, lobiraju u grupi, za dobijanje istih.

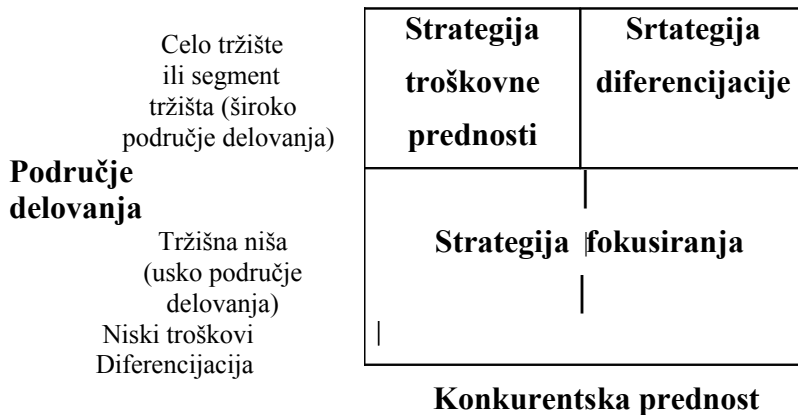
Kao što smo iz predhodnog teksta videli, određivanje organizacione strategije razvoja zahteva pažljivo planiranje daljeg rada i razvoja svih učesnika u privredi. Neophodan je intezivan međusoban rad članica klastera ili udruženja zasnovan na

saradnji i razmenjivanju informacija. Svojim poslovanjem, oni dalje daju signale prema državnim organima o problemima koji nastaju u privredi ili o mogućnostima koji se uz pomoć države mogu rešiti ili ostvariti. Često za to nije dovoljna intervencija države, već je potrebno da se više aktiviraju pojedinci unutar klastera ili udruženja kroz veće investicije, ispitivanja tržišta, jačanjem marketinga i osnivanjem strukovnih udruženja radi lakšeg privlačenja novih članova.

#### 1.4 Mogućnosti tržišne strategije

Kada neka proizvodna jedinica odluči koje proizvode da proizvodi i da li će na tržištu da nastupa samostalno ili u sklopu nekog udruženja ili klastera, ostaje joj još da se pozabavi pitanjem tržišne strategije.

Mogućnosti izlaska i delovanja nekog preduzeća na tržištu odnosno, da li će nastupati na celom tržištu ili njegovom segmentu i tako ostvariti konkurentne prednosti, možemo videti na Slici 3 koja prikazuje model generalnih strategija.



**Slika 3. Model generalnih strategija**

Izvor: Slika preuzeta iz knjige Vizjak A. (2007) *Pobednici tržišnih niša*, str. 32, FEFA, Beograd.

Kao što vidimo, na tržištu se može nastupati strategijom troškovne prednosti, strategijom diferenciranja i strategijom fokusiranja.

Strategija troškovne prednosti predstavlja dostizanje najnižih troškova po jedinici proizvoda u odnosu na konkurenciju i ostvaruje se pomoću ekonomije obima. Ekonomijom obima se omogućava snižavanje troškova po jedinici povećavanjem količine obima uz što veću iskorišćenost kapaciteta i učinkom krive iskustva(učenja)<sup>24</sup>. Kriva iskustva objašnjava, da što više preduzeće proizvodi, intezivniji je njegov proces učenja i ono postaje delotvornije i snižava troškove. Da bi bilo u troškovnoj prednosti u odnosu na manje konkurente, preduzeće može ostvarivati i ekonomiju širine povećavajući obim i širinu portfelja proizvoda i istovremenom podelom fiksnih troškova na njima. Primer uspešnog delovanja ove strategije daje nemački trgovinski lanac Aldi.

<sup>24</sup> Detaljnije o krivoj iskustva videti Krugman R. Paul, Obsfeld M. (2009) *Međunarodna ekonomija*, str. 145-146, Data status VIII izdanje, Beograd.

Strategija diferencijacije podrazumeva da preduzeće razvije sopstveni način poslovanja stvarajući dodatnu vrednost za kupca, koja će ga razlikovati od konkurencije i garantovati da će kupac ponuđenu vrednost prepoznati i biti spreman da je plati. Sposobnost preduzeća da pruža proizvod ili uslugu karakterističnu samo za njega, retku na tržištu, zahtevnu za kopiranje od strane konkurencije i lakšu za prenos i na druga poslovanja preduzeća, omogućava njegovu trajnu konkurentnu prednost.

Strategija fokusiranja i tržište niša, kao najinteresantnija generalna strategija i područje tržišta za nastup srpskih klastera i udruženja na inostranom, pa i domaćem tržištu, biće detaljnije objašnjena u nastavku rada. Kao što vidimo na Slici 3, strategija fokusiranja se primenjuje na delu ili segmentu tržišta koje se naziva niša.

Prema rečima stručnjaka, niša predstavlja segment tržišta ili homogenu grupu kupaca, čije potrebe na tržištu ne mogu zadovoljiti glavni igrači ponude. Šansu na ovim tržišnim segmentima imaju mali igrači koji upotrebom strategije diferencijacije ili troškovne prednosti (u zadnje vreme nišni ponuđači teže da ostvare prednosti obe strategije kroz što bolje zadovoljavanje potreba potrošača). Kako bi poslovanje bilo uspešno, niša mora:

- biti dovoljno velika da omogući ekonomski opravdano poslovanje u njoj,
- ponuditi mogućnost rasta, prizivati nove kategorije kupaca ili čak dugoročno omogućiti formiranje (razvoj) novih grana na osnovu niše,
- garantovati da su kupci u njoj spremni da plate višu cenu za njoj prilagođen proizvod,
- ponuditi mogućnost za povezivanje kupaca i postavljanje visokih prepreka za potencijalne konkurente,
- biti dostupna (u smislu da preduzeće ima potrebne sposobnosti i izvore za formiranje i iskorišćavanje prilika u niši).<sup>25</sup>

Iako je niša usko područje tržišta, ona se može vremenom proširiti u grani, ili čak stvoriti novu samostalnu granu. Poslovanje unutar niše je, uprkos mišljenjima mnogih, veoma dinamično i zahteva mnogo inovacija. Primeri nekad malih nišnih igrača, koji su danas broj jedan u svetu su trgovački lanac Wal-Mart i McDonalds. Primer tržišnog segmenta koje neprekidno raste i sve više se osamostaljuje je segment zdrave ishrane.

Osnovni činioci koji nišnim igračima omogućavaju uspešno nastupanje na njima su:

- porast usmeren na nišni segment,
- specifične sposobnosti nišnih igrača,
- brzina organskog porasta kao osnovni put porasta.<sup>26</sup>

*Porast usmeren na izabrani segment* se odnosi na segmentaciju tržišta koja mora biti dovoljno detaljna da prikaže bitne razlike između segmenata i njihovih potrošača. Jedan od najinteresantnijih tržišnih segmenata je regionalno tržište, i na njega se trebaju preusmeravati i naši prehrambeni klasteri. Pored regionalnih tržišta, zanimljiv segment za formiranje niša su i posebne grupe kupaca kojima nišni igrač nudi proizvode ili usluge. Primer posebne grupe kupaca koji mogu opsluživati srpski prehrambeni klasteri su naši državljani u inostranstvu, koji će biti spremni da plate i konzumiraju tradicionalne proizvode u zemljama u kojima žive (ove grupe kupaca i proizvodi koji se mogu njima ponuditi su detaljnije objašnjene u drugom delu, pojedninačno po klasterima).

<sup>25</sup> Vizjak A. (2007) *Pobendici tržišnih niša*, str. 38, FEFA, Beograd.

<sup>26</sup> Vizjak A. (2007) *Pobendici tržišnih niša*, str. 39, FEFA, Beograd.

Treća važna i zanimljiva niša je tzv. niskocenovni segment koji je usmeren na ponudu proizvoda po nižoj ceni nego na preostalom delu tržišta kroz jednostavan poslovni model. Ovaj model možemo objasniti uzimajući za primer nemački trgovački lanac Aldi. On koristi jednostavnu opremu i nameštaj prodajnih objekata, jednostavan način servisiranja kupaca koji zahteva mali broj zaposlenih, brzo okretanje rezervi, ograničen izbor proizvoda koji daju veliku moć pregovaranja sa dobavljačima pomoću iskorišćavanja ekonomije obima čime postiže troškovnu prednost.

*Specifične sposobnosti nišnih igrača se postižu razlikama u strukturi lanca vrednosti, savladavanju kompleksnosti i inovacijama.* Nišni igrači imaju u većini slučajeva (osim ako su usmereni na niskocenovni segment) složeniju strukturu lanca vrednosti, troškova od tržišnih lidera. Nišni igrač u svom lancu troškova ima osnovne troškove koji su podjednaki sa troškovima tržišnog lidera u istoj grani. Razlika je u visini troškova segmenta (troškovi koji su povezani sa prilagođavanjem proizvoda zahtevima segmenta i njegovoj diferencijaciji) čiji je udeo u strukturi lanca vrednosti veći kod nišnog igrača nego kod tržišnog lidera. Vremenom, razvijanjem tržišne niše, nišni igrač će ekonomijim obima sniziti troškove segmenta i ostvarivati dovoljno profita. Ovim se objašnjava, zašto nišni igrač koji je dobro analizirao svoju priliku i tržišni lider koji je dopustio određenu diferencijaciju drugim učesnicima na tržištu ne ugrožavaju jedan drugog.

Savladavanjem kompleksnosti u proizvodnji koju ima nišni igrači na malom segmentu tržišta, za razliku od vodećih igrača koji je na tržištu zbog raznolikosti proizvoda i ekonomije obima ne mogu ostvariti, omogućavaju im siguran prostor koji se dug period može braniti. I niži strukturni troškovi, i savladavanje kompleksnosti se lakše ostvaruju primenom inovacija u poslovanju.

*Brzina organskog porasta kao osnovni put porasta je za nišne igrače najpogodniji oblik rasta*<sup>27</sup>. Organski rast proizlazi iz vlastitih izvora preduzeća koje ga svojim poslovanjem kontroliše i stabilizuje. Organski rast preduzeće može pretvoriti u brzi organski rast ukoliko svojim potrošačima pruža kvalitetne proizvode i usluge, radi na razvoju novih proizvoda sa dodatnom vrednošću za kupca, pravovremenim nabavkama, obezbeđivanjem boljih usluga za kupce, delotvornošću i uspešnošću prodaje i pravilnom strategijom formiranja cena i njenim ostvarivanjem. Model dobre prakse sa novim idejama, jednostavnijem načinu uprave i organizacijskom kulturom dodatno omogućava pospešen organski rast i njegovu stabilnost.

Prema A.T. Karnijevom istraživanju, dokazano je da menadžeri preduzeća koja dostižu vanprosečne poslovne rezultate, za postizanje uspešnog organskog rasta navode činioce, kao što su odnos prema kupcima, viziju rasta i raspoloživost izvora i sposobnosti<sup>28</sup>. Za uspešno ostvarivanje strategija na tržištu niša, neophodno je koristiti marketing niše. Marketari niša dobro poznaju tržište određene niše i korisnici su spremni da plate njihove usluge po premijum ceni<sup>29</sup>.

S obzirom na smer rasta, tržišne niše delimo na:

- regionalne produktne niše,
- regionalne multiproduktne niše,

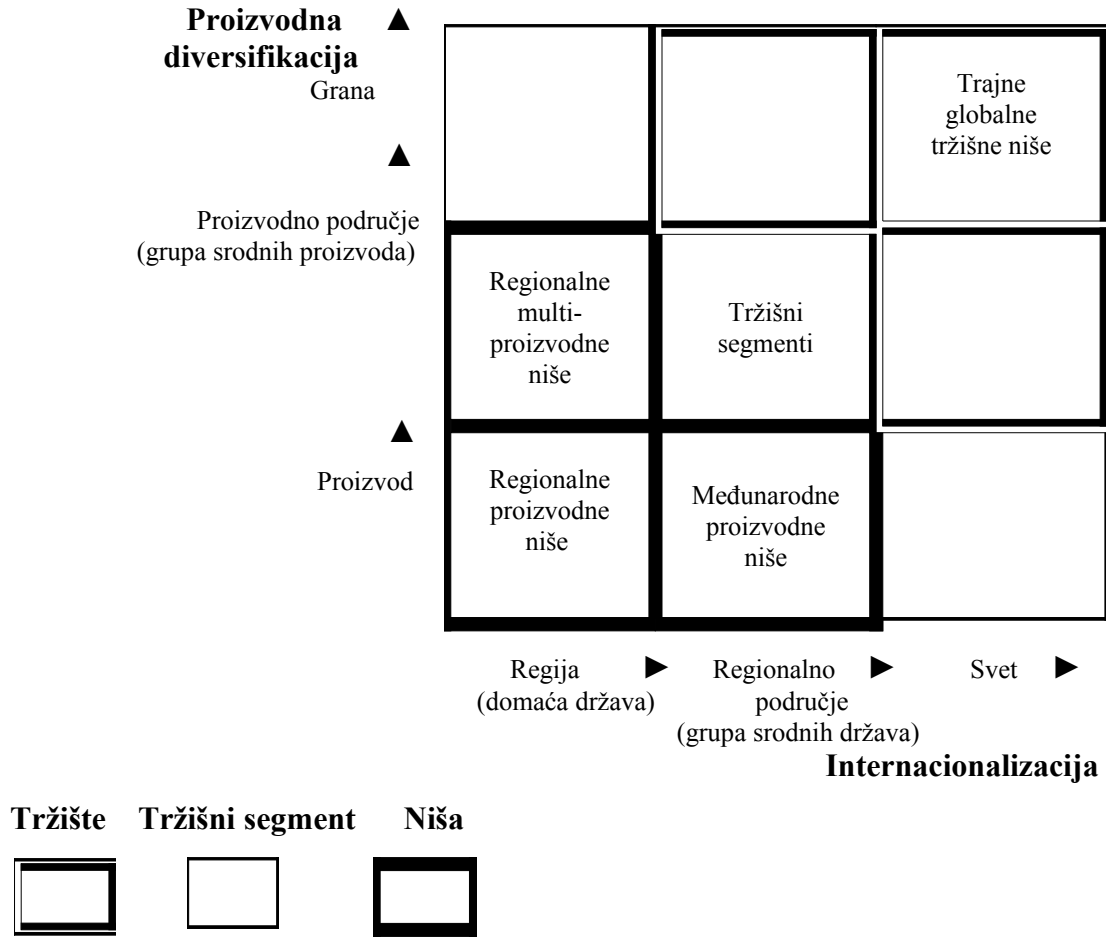
<sup>27</sup> Više o dimenzijama puteva rasta: organski rast, organski pospešen rast, kooperacije i preuzimanja, videti Vizjak A. (2007) *Pobendici tržišnih niša*, str. 139-168, FEFA, Beograd.

<sup>28</sup> Poređenje važnosti pojedinih činilaca za organski rast preduzeća, za različite grupe menadžera, predstavljeno je na slici 3.6, Vizjak A. (2007) *Pobendici tržišnih niša*, str. 149, FEFA, Beograd.

<sup>29</sup> Detaljnije o marketingu niša videti Kotler P., Keller K. Lane (2006) *Marketing menadžment*, str. 242-244 Data status, XII izdanje, Beograd.

- međunarodne produktne niše,
- trajne globalne tržišne niše.

Pojedini oblici tržišnih niša imaju ograničen vremenski okvir trajanja, koji je neposredno povezan sa izvođenjem procesa koncentracije grane<sup>30</sup>.



**Slika 4. Smerovi rasta**

Izvor: Slika preuzeta iz knjige Vizjak A. (2007) *Pobendici tržišnih niša*, str. 112, FEFA, Beograd.

*Regionalne produktne niše* su obično prvi korak u formiranju niše. Za ovu vrstu niša, preduzeće nudi samo deo proizvoda. One nastaju u fazi otvaranja i ekonomije obima (kada je regionalna produktna usmerenost već manje važna i obuhvata svega četvrtinu izvedenih strategija), a sa daljom koncentracijom grane postaju sve manje prisutne i uspešne. Postoje tri tipa regionalnih produktnih niša. To su niše koje ispunjavaju specifične zahteve i potrebe kupaca. Ovu vrstu regionalne tržišne niše domaći klasteri koji pripadaju prehrambenoj industriji mogu opsluživati karakterističnim nacionalnim jelima i pićima.

Drugi oblik regionalne produktne niše su tržišta na koje je preduzeće usmereno i na kojima može da dostigne vodeći položaj. Na ovu regionalnu nišu mogu računati

<sup>30</sup> U ciklusu razvoja neke grane u privredi, ona prolazi kroz faze otvaranja, ekonomije obima, fokusiranja (koncentracije) i balansiranja. Analizu procesa koncentracije grane možete videti Vizjak A. (2007) *Pobendici tržišnih niša*, str. 57-76, FEFA, Beograd.

domaći proizvođači organske hrane, koji će stvarati prepoznatljivost organske hrane proizvedene na našem području. Na taj način će stvarati regionalne robne marke i onemogućiti ulazak na to tržište niše.

Treći oblik regionalnih produktnih niša spadaju delatnosti koje država želi da osigura putem zabrane preuzimanja od strane inostranih igrača. Liberalizacijom tržišta i jačanjem globalizacije, ove tržišne niše nestaju (još su ponegde zastupljene u pošti, železnici i energijskim preduzećima). Prehrambena industrija je zadnjih godina imala velikih promena na tržištu piva, vina i mineralnih voda koja su se postepeno prilagođavala i spajala u procesu globalizacije.

*Regionalne multiproductne niše* omogućavaju nišnim ponuđačima da koriste obime ekonomije širine, odnosno, da proizvodi mogu da budu iz sasvim različitih grana ali da se međusobno dopunjavaju. Ove vrste niša doživljavaju vrhunac u fazi ekonomije obima (kada 20 procenata nišnih igrača prati tu strategiju), ali daljom koncentracijom grane, značaj i uspešnost strateškog usmerenja padaju. Ova strategija može da bude dugoročno uspešna u granama, mediji i telekomunikacije, energetika, bankarstvo i osiguranje.

*Međunarodne produktne niše* opslužuju ponuđači koji vode strategiju diferencijacije i čiji su potrošači spremni da plate višu cenu za željene proizvode. Ove vrste niša većinom čine ponuđači iz izuzetno kapitalno zahtevnih grana, kao što je automobilska industrija. Za razliku od regionalnih produktnih i regionalnih multiproductnih niša, strategije međunarodne produktne niše iz faze u fazu koncentracije grane dobijaju na značaju.

*Trajne globalne tržišne niše* predstavljaju deo tržišta, koji srednje velikim i velikim preduzećima omogućava ostvarivanje konkurentne prednosti u odnosu na vodeće granske globaliste, čak i u završnoj fazi procesa koncentracije (kada troje granskih globalista dostižu ukupno više od 70 procenata prihoda u grani). Uspeh ponuđača na globalnim tržišnim nišama se postiže neprekidnim razvojem strategije diferencijacije radi stvaranja dodatne vrednosti za kupca, inovacijom i mudrom poslovnom politikom u senci granskih globalista.

Iako se do sada o poslovanju u okviru tržišnih niša nailazilo na oprečna mišljenja da su to suviše mali tržišni segmenti, na kojima se ne isplati opsluživati potrošače, prethodni tekst je prepun pozitivnih razloga zbog kojih domaća preduzeća trebaju proizvoditi i plasirati proizvode na njima. Globalizacijom se stekao povoljan položaj segmenata tržišta, niša koja ne mogu biti opslužena od strane granskih lidera. Takvih segmenata ima i na našem tržištu, ali i na tržištu regiona i ona se moraju detaljno analizirati, kako bi se domaći proizvođači mogli bolje pripremiti za poslovanje na njima. Kvalitetnim proizvodima koji nude dodatnu vrednost potrošačima u nišama, srpski ponuđači mogu jednog dana postati i glavni igrači neke od pomenutih niša.

## 2. ANALIZA RADA KLASTERA I UDRUŽENJA U OKVIRU PREHRAMBENE INDUSTRIJE U SRBIJI

U ovom delu analiziran je rad nekoliko klastera i udruženja u okviru prehrambene industrije u Srbiji. Zbog teškoća u prikupljanju podataka pomoću kojih možemo videti načine rada, mogućnosti i prepreke na koje nailaze domaći proizvođači ujedinjeni u klastere i udruženja u okviru prehrambene industrije, analizirana su dva klastera i jedno udruženje iz Srbije. To su klasteri Pekos i Somborski salaši i Udruženje vinogradara i vinara Srbije.

Njihovom analizom se uspeo napraviti dobar presek prehrambene industrije kroz njene grane u okviru kojih ovi klasteri posluju. Te grane su pekarstvo, vinarstvo, organska proizvodnja hrane i mlekarstvo. Etno turizam i način na koji on povezuje sve prehrambene proizvode ovih prehrambenih grana, takođe je opisan u ovom delu.

Cilj ovog rada je da se lakše shvati poslovanje klastera u praksi na teritoriji Srbije, kao i njihove mogućnosti da ostvare saradnju sa drugim klasterima i udruženjima u regionu.

### 2.1 Klaster Pekos

Klaster Pekos je osnovan 2008. godine kao mreža preduzeća za proizvodnju pekarskih proizvoda i obrazovnih institucija zaduženih za podršku (sirovine, transport, marketing, edukaciju) rada i razvoja klastera<sup>31</sup>.

Klaster ima za cilj pružanje podrške njegovim članicama u procesu jačanja konkurentnosti i ostvarivanju profitabilnog pozicioniranja na domaćem i inostranom tržištu.

Klaster Pekos pripada grupi klastera u Srbiji nulte faze, odnosno, klasterima koji svojim dosadašnjim razvojem nemaju dovoljne mogućnosti za veći izvoz. Iz tog razloga je ovaj klaster i manje prioritetan državi za izdvajanje novčanih sredstava namenjenih planiranim projektima.

Na početku rada, ovaj klaster je dobio sredstva za idejni projekat udruživanja proizvodnih preduzeća i obrazovnih institucija iz Južno-Bačkog okruga u klaster Pekos u visini od polovine potrebnih finansijskih sredstava<sup>32</sup>, koja su pomogla stvaranju ovog klastera. Ovaj projekat se sastojao od tri potprojekta:

1. Ostvarivanja pravne forme klastera Pekos,
2. Formiranje svih organa klastera i uspostavljanju kontrole na radu klastera,
3. Seminar o konceptima i iskustvima klastera

Sva tri potprojekta su uspešno završena, ali glavni problem je nerazvijen menadžment koji je i dalje nerešen i stvara problem u razvoju klastera. Ovaj problem se,

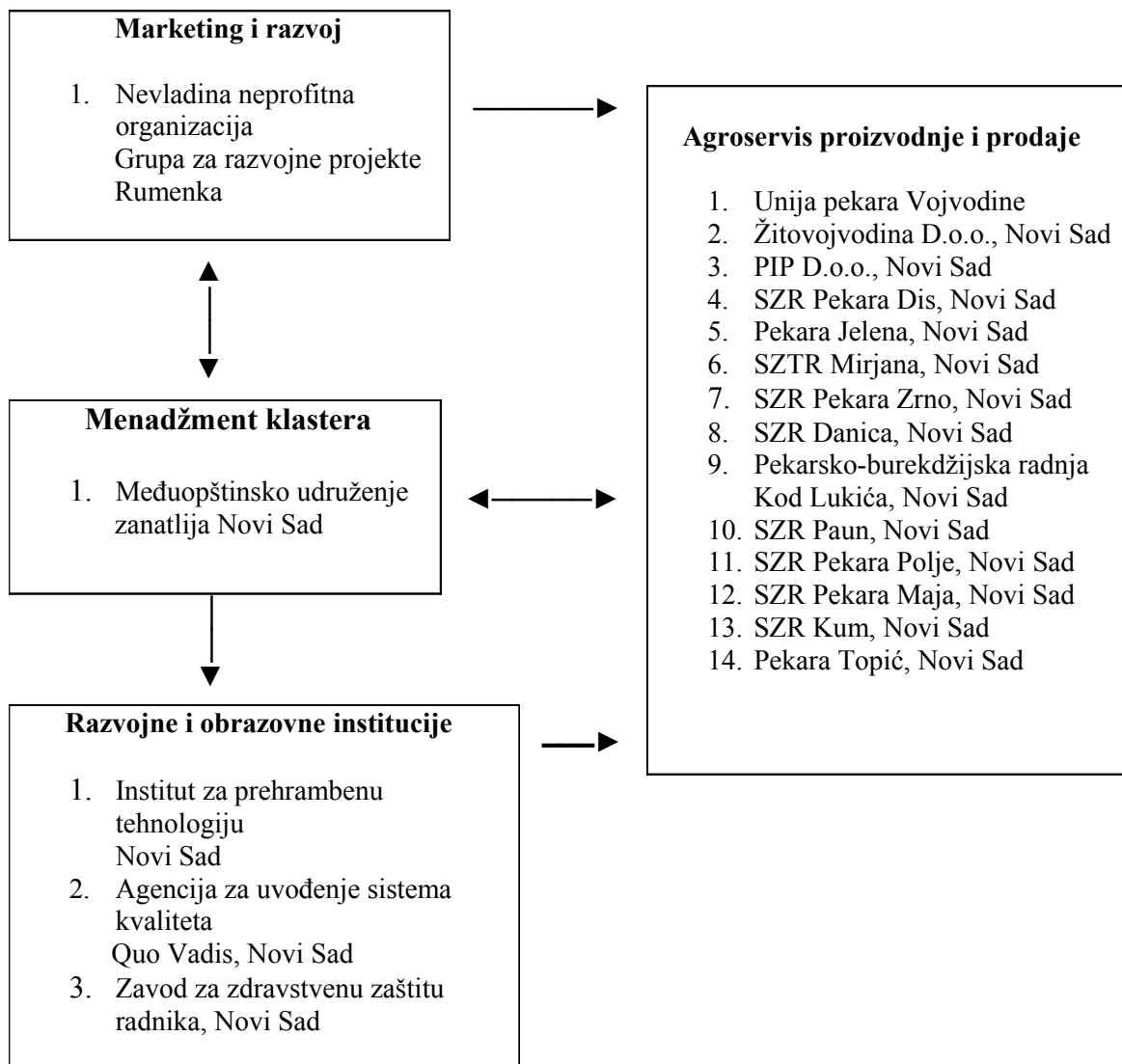
<sup>31</sup> Videti <http://klasteri.merr.gov.rs/Svi-klasteri/PEKOS-klaster-pekarske-proizvodnje>

<sup>32</sup> Detaljnije videti *Obrazac II* (2007), Dispozicija projekta, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja



po mišljenju njegovih članova mora što pre rešiti, jer klaster Pekos ima poteškoće u planiranju i održavanju manifestacija na kojima izlažu njegovi članovi, koji su slabo međusobno povezani i mnogi još uvek ne uviđaju višestranu korist od grupnih izlaganja njihovih proizvoda.

### 2.1.1 Organizaciona mapa klastera Pekos



**Slika 5. Organizaciona mapa klastera P ekos**

Izvor: Slika urađena na osnovu podataka iz *Obrazca II* (2007) Dispozicija projekta, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja

U klaster su pored proizvođača i prodavaca pekarskih proizvoda uključene i tri istraživačko-obrazovne institucije, koje su do sada pružale podršku pri proizvodnji, kontroli i unapređenju kvaliteta pekarskih proizvoda. To su Institut za prehrambenu tehnologiju, Agencija za uvođenje sistema kvaliteta Quo Vadis i Zavod za zdravstvenu zaštitu radnika iz Novog Sada. Na mapi klastera Pekos, na sledećoj strani, možemo videti još dve važne organizacije za razvoj ovog klastera. To su Nevladina neprofitna organizacija Grupa za razvojne

projekte iz Rumenke koja organizuje projekte i radi na pribavljanju sredstava za njihovo izvršenje. Međuopštinsko udruženje zanatlija iz Novog Sada je imalo ulogu rukovodioca, menadžmenta i pravnog savetnika na projektima klastera.

U agroservisu proizvodnje i prodaje ulogu u organizaciji i sponzorstvu manifestacija imaju Unija pekara Vojvodine i Žitovojvodina. Ova uloga može biti i veća ukoliko bi ova dva člana bolje razmislila o zajedničkim interesima koje mogu imati sa ostalim, iako manjim ali ne manje važnim članovima unutar klastera.

D.o.o. za proizvodnju i snabdevanje repromaterijalom za prehrambenu industriju PIP predstavlja jedan od najrazvijenijih članova. PIP je ostvario visok kvalitet svojih proizvoda i usluga. Ovaj proizvođač se specijalizovao za proizvodnju smesa za pekarske proizvode koje većinom prodaje na domaćem tržištu. PIP poseduje standardizovan sistem upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000 za područje celokupnog poslovanja i HACCP sistem kvaliteta za područje proizvodnje pšeničnih tortilja<sup>33</sup>.

Ostali članovi agroservisa proizvodnje i prodaje poseduju po nekoliko prodajnih lokala, a neki imaju i svoju proizvodnju. Međutim njihov put dobijanja HACCP sertifikata još nije završen.

### 2.1.2 SWOT analiza klastera Pekos

Kako bi se detaljnije upoznali sa problemima i mogućnostima koje članovi klastera imaju ili mogu imati, u nastavku rada ćemo obraditi SWOT analizu klastera Pekos.

U jednu od malobrojnih *snaga* ovog klastera ubrajamo opredeljenost da se klaster oformi. Njihov početak je bio zasnovan na produktivnoj angažovanosti svih raspoloživih resursa u opštini Novi Sad i drugim mikroregionima Vojvodine. Drugi korak je zamišljen kroz uspostavljanje saradnje sa srodnim preduzećima iz drugih regiona sa ciljem povećanja kvaliteta svojih proizvoda i izlaska na inostrano tržište<sup>34</sup>

Još na početku rada klastera kreirana je baza podataka o proizvođačima pekarskih proizvoda i mlinovima u Novom Sadu, koja upotpunjuje bazu podataka o proizvođačima iz Srbije<sup>35</sup>.

U *slabosti* ovog klastera, kao i većine klastera u Srbiji ubrajamo nedovoljnu povezanost članova klastera. Nedovoljna povezanost proizlazi iz razlike u nivou razvoja članica, gde razvijenije članice gledaju na ostale članove kao na konkurente. Sa druge strane, slabije razvijeni članovi nisu u mogućnosti da se brzo razvijaju, a imaju problem i sa konkurentnošću cena razvijenijih članova. Ono što je zajedničko za proizvođače je to da ne žele da sagledaju moguće zajedničke interese i da ih uvrste u svoju strategiju razvoja.

Ono što bi svakako pomoglo u povećanju međusobne saradnje članova klastera je uvođenje radne grupe koja bi pružala usluge ostalim članovima. U nju bi se mogli uključiti proizvođači ili distributeri mašina za proizvodnju pekarskih proizvoda, koji bi po povoljnijoj ceni opremu prodavali i van klastera, a članovima klastera sa određenim popustom. Ovo bi uticalo na smanjenje troškova proizvodnje i na jačanje informacione infrastrukture unutar klastera. Na smanjenje troškova može uticati i zajednički

<sup>33</sup> Videti na internet strani <http://www.pip-ns.com/site/?q=node/1>

<sup>34</sup> Preuzeto iz *Obrazca II* (2007) Dispozicija projekta, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja

<sup>35</sup> Videti na <http://klasteri.merr.gov.rs/Svi-klasteri/PEKOS-klaster-pekarske-proizvodnje>

distributivni servis klastera koji bi po povoljnijim cenama nabavljao vozni park, pa čak i sam vršio prevoz pekarskih proizvoda u zemlji i inostranstvu. Ovim koristima uslužnih poslova klastera bi bili privučeni i novi proizvođači ili pružaoci usluga što bi dovelo i do povećanja broja zaposlenih koji se od formiranja klastera i dalje kreće oko dve stotine<sup>36</sup>.

**Tabela 4: SWOT analiza Klastera Pekos**

<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opređenost za izgradnju klastera</li> <li>- Kreirana baza podataka o proizvođačima pekarskih proizvoda i mlinova u Novom Sadu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedovoljna povezanost članova klastera</li> <li>- Slab nivo razvijenosti pojedinih članova</li> <li>- Ne postoji Radna grupa u klasteru koja bi se bavila pružanjem usluga ostalim članovima klastera</li> <li>- Nedovoljna raspoloživost kadrovskeg potencijala</li> <li>- Nedovoljna afirmacija klastera za rad na povećanju zainteresovanosti mladih za pekarsku industriju</li> <li>- Ne poseduju svi članovi HACCP sistem</li> <li>- Nepostojanje sajta klastera</li> </ul>
<b>Šanse</b>	<b>Pretnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mogućnost lakšeg dobijanja finansijskih sredstava iz međunarodnih organizacija</li> <li>- Sniženje cena sirovina kroz zajedničku i plansku kupovinu</li> <li>- Pojačane aktivnosti marketinga i menadžmenta klastera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakon o HACCP-u nije precizirano ograničen</li> <li>- Cena na uštrb kvaliteta</li> <li>- Nedovoljna saradnja sa ostalim udruženjima pekarske industrije u zemlji i regionu</li> </ul>

Izvor: obrada prikupljenih podataka sa interneta

Pored mogućnosti da se broj zaposlenih poveća, potrebno je raditi i na jačanju kadrovskeg potencijala, što predstavlja problem u većini opština u Srbiji. Zbog nezainteresovanosti mladih generacija da se bave pekarskim zanatom, mnoge pekare su primorane da zapošljavaju penzionere, dok neki pekari rade i u nekoliko pekara<sup>37</sup>. Iako se u zadnje vreme dosta pekara obučava na radnom mestu za svoj poziv, tek od skora se zapaža povećanje broja srednjoškolaca koji biraju ovaj poziv. Zabrinjavajuće je i to što ni jedna od pekarskih firmi ne daje stipendije, što bi uticalo na povećanje zainteresovanosti mladih za ovaj zanat. U dosadašnjem radu klastera Pekos, ova mogućnost nije ni planirana iako je klaster oformljen na području, po mišljenju mnogih, najveće žitnice u Evropi, Vojvodini. Radu klastera bi koristilo plansko obučavanje učenika pekarskeg zanata kroz prakse i seminare koji bi se organizovali u proizvođačkim objektima članica, a najboljima bi bile uručivane stipendije, a kasnije i zaposlenje. Za rezultat bi se dobili mladi stručni kadrovi koji bi mogli raditi i u proizvodnji i prodaji, ali i unutar obrazovnih

<sup>36</sup> Videti na <http://klasteri.merr.gov.rs/Svi-klasteri/PEKOS-klaster-pekarske-proizvodnje>

<sup>37</sup> Preuzeto iz članka Gulan B. (2009) *Tržište pekara i hleba u Srbiji*, na internet strani <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/9973.html> [Pregledano 10.07.2010.]

i razvojnih institucija. Mogla bi se stvarati i nova odeljenja unutar uslužnog sektora koji bi se bavio ispitivanjem domaćeg i inostranog tržišta i na taj način bi se informisali ostali članovi klastera o mogućim daljim planovima, ciljevima i strategijama.

Pošto je jedan od ciljeva klastera pozicioniranje i ostvarivanje profita i na domaćem i na inostranom tržištu, neophodno je dobijanje svih atesta i sertifikata o kvalitetu i radu. Ovo bi imalo dvojak pozitivan uticaj na dalji razvoj. Prvi je da tako kvalitetni proizvodi lako postanu konkurentni na osnovu čega će članovi klastera ostvariti drugi cilj, a to je izrada projekata koji mogu biti i regionalnog značaja i tako prikupiti dovoljno sredstava od međunarodnih institucija. U klasteru Pekos mali broj proizvođača ima HACCP standard, i to većinom veći članovi koji se bave izvozom, dok male pekare za njega do sada nisu imale interes. Ipak, većina ovih malih pekara su, sa još tri stotine preduzeća iz Srbije, podnele zahtev još 2006. godine za izdavanje HACCP standarda<sup>38</sup>.

Iako je već odavno poznato da je sajt sastavni deo informacionog sistema, kako pojedinih firmi, tako i udruženja i klastera, klaster Pekos još uvek nema svoj sajt. Nepostojanje sajta slabi ionako nedovoljnu ponudu informacija o radu klastera i njegovih članica. Iz tog razloga pronalaženje informacija o ovom klasteru, njegovim članicama, planovima i ciljevima predstavljalo je pravu teškoću u pisanju ovog dela rada. Iako su zaposleni koji se bave marketingom ovog klastera svesni negativnih posledica nepostojanja internet sajta, njegovo kreiranje i puštanje u rad je i dalje planirano za neki neodređen period u budućnosti.

Klasterom Pekos upravlja Nevladina neprofitna organizacija, Grupa za razvojne projekte iz Rumenke, i kao takav je u mogućnosti da aplicira sa razvojnim projektima za dobijanje donatorskih i podsticajnih sredstava za unapređenje svojih članica. Klaster treba da iskoristi ovu *šansu* za dobijanje sredstava kako u zemlji, tako i po proceduri EU kroz novi IPA fond koji nudi podršku donatorskim sredstvima neprofitnim organizacijama<sup>39</sup>.

Klaster objedinjuje više srodnih organizacija, i kao takav može omogućiti sigurnije i povoljnije nabavke sirovina za članice. Manji troškovi sirovina mogu uticati na smanjenje ukupnih troškova proizvodnje, pa samim tim i na prodajnu cenu pekarskih proizvoda. Ovim se postiže povećanje konkurentnosti malih pekara, koji u većini čine klaster, u odnosu na velike industrijske proizvođače u Srbiji, koji ekonomijom obima mogu lakše korigovati cene i privući potrošače.

Klaster treba još bolje da podstiče i iskoristi aktivnosti marketinga i menadžmenta u organizaciji manifestacija na kojima njegove članice mogu izlagati svoje proizvode i usluge. Primer koji treba pratiti i razvijati i u budućnosti je Četvrti međunarodni festival hleba koji će se održati krajem septembra u organizaciji dve članice klastera Pekos, Institua za prehrambene tehnologije i Žitovojvodine iz Novog Sada. Ovaj program će se sastojati od izložbenog, kulturnog, naučno-stručnog, muzičkog i filmskog dela<sup>40</sup> u cilju promovisanja i upoznavanja posetioca sa našom pekarskom industrijom i njegovim najvažnijim proizvodom, hlebom.

Kao članicama klastera koji pripada prehrambenoj industriji, problem stvaraju i postojeći zakoni, standardi i sertifikati koji se moraju poštovati i posedovati. Kao što je

<sup>38</sup>Videti dokument na <http://www.minpolj.gov.rs/postavljen/55/spisakpreduzecaugovorihaccp06.pdf-HACCP>

<sup>39</sup> Preuzeto iz *Obrazca II (2007)* Dispozicija projekta, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja

<sup>40</sup> Ceo plan programa videti na [http://www.breadculture.net/web/files/122/es/Projektni\\_plan\\_2010a.pdf-projektni](http://www.breadculture.net/web/files/122/es/Projektni_plan_2010a.pdf-projektni); dodatne informacije videti na internet strani [http://www.balkankult.org/bk/files/473/en/COMPENDIUM\\_from\\_the\\_roundtable.SR.2007.pdf.pdf](http://www.balkankult.org/bk/files/473/en/COMPENDIUM_from_the_roundtable.SR.2007.pdf.pdf)

ranije spomenuto, većinu članica klastera čine male pekare koje ne izvoze svoju proizvodnju, i do sada nisu imale potrebu da poseduju HACCP (Hayard Analysis Critical Control Pons – Analiza opasnosti i kritične kontrolne tačke) standard koji za njih podrazumeva kontrolu i bezbednost proizvoda. Dodatnu *pretnju* predstavlja to što je HACCP standard, kako je kod nas određen, veoma krut standard i traži značajne zahvate na radnim prostorima što je ponekad nemoguće uraditi u gradskim uslovima. Hrvatska ima takozvani ograničeni HACCP koji pre svega utiče na higijenu, garantovan i deklarisan kvalitet, sastav i težinu proizvoda i to pekari i moraju i mogu da ispune. Veći pekari i pekarske i mlinarske velike firme imaju HACCP pre svega zbog izvoza a domaće tržište i dalje od tog standarda nema nikakve koristi.

Pretnju malim pekarama predstavlja i jaka konkurencija. Po podacima od prošle godine, u Srbiji postoji preko sedam hiljada pekarskih radnji, od kojih oko dve hiljade posluje u glavnom gradu. Zbog slabijeg prometa usled smanjenja kupovne moći stanovništva, pekari se snalaze tako što sirovine nabavljaju "sivim" kanalima<sup>41</sup>, ne plaćaju porez i doprinose zaposlenima. Međutim, Zakonom o bezbednosti je "propisano da su subjekti u poslovanju hranom u svim fazama proizvodnje, prerade i prometa dužni da obezbede da se u svakom objektu pod njihovom kontrolom uspostave principi DPP, DHP i HACCP-a i da ove odrednice važe od 10. juna 2011. godine..."<sup>42</sup>, nakon čega se očekuje zatvaranje velikog broja pekarskih radnji. Na primer, u Mađarskoj je, posle pridruživanja ove zemlje EU, bilo zatvoreno više od 2.000 pekara. Pretpostavka je da će taj broj u Srbiji biti i veći<sup>43</sup>. Malim privatnim pekarima pretnja su i veliki proizvođači (beogradski Klas i smederevska Ishrana), koji su krenuli u osvajanje beogradskog tržišta i drugih većih gradova u Srbiji<sup>44</sup>.

Zbog, već spomenutog teškog stanja koji utiče na smanjen promet<sup>45</sup> usled smanjene kupovne moći stanovništva, mnoge male pekare su primorane da snižavaju cene kojima ne mogu da pokriju sve troškove poslovanja. Kako bi postigle zaradu sa sniženim cenama, smanjuju kvalitet proizvoda i dovijaju se na razne načine<sup>46</sup>.

Ono što predstavlja pretnju u jačanju konkurentnosti i izlasku proizvođača klastera na tržišta u regionu, je njihova nedovoljna saradnja sa ostalim udruženjima i klasterima pekarske industrije iz zemlje i regiona. Na ovom problemu se mora intezivno raditi kako bi se proizvođači klastera Pecos informisali o tražnji na tržištu regiona i zemalja EU. Veliku i bitnu ulogu u ovom ispitivanju i prosleđivanju informacija mogu imati i članovi koji bi pripadali uslužnom sektoru klastera.

---

<sup>41</sup> Ceo članak videti na <http://www.novosti.rs/vesti/srbija.73.html:257943-Brasno-najmanje-kosta>

<sup>42</sup> Videti <http://www.minpolj.gov.rs/download/kontrola%20pekara%20generalnog%20inspektorata.ppt#21>  
Objašnjenje skraćenica DPP(dobra proizvođačka praksa) i DHP(dobra higijenska praksa), preuzeto sa internet strane <http://www.tehnologijahrane.com/meso/proizvodi-od-mesa/unapredenje-bezbednosti-zapotrebu-i-obelevavanje-tradicionalnih-suhomesnatih-proizvoda>

<sup>43</sup> "Pekari sa velikim iskustvom ističu da će broj radnji u zemlji biti smanjen sa kontrolom uvođenja sistema za osiguranje bezbednosti HACCP. Jer, mnogi pekari neće moći da svoje objekte prilagode standardima i tada će morati da zaključaju vrata." iz članka Gulan B. (2009) *Tržište pekara i hleba u Srbiji*, na internet strani <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/9973.html> [Pregledano 10.07.2010.]

<sup>44</sup> Preuzeto iz članka Gulan B. (2009) *Tržište pekara i hleba u Srbiji*, na internet strani <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/9973.html> [Pregledano 10.07.2010.]

<sup>45</sup> "Za najmanji objekat, koji ima svoju proizvodnju potreban je minimalan dnevni promet od 25.000 do 30.000 dinara, kako bi vlasnici mogli da plate struju, zakup i poreze". Preuzeto iz članka Gulan B. (2009) *Tržište pekara i hleba u Srbiji*, na internet strani <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/9973.html> [Pregledano 10.07.2010.]

<sup>46</sup> Na primer smanjuju gramažu proizvoda ili koriste razne boje kako bi dobili proizvode koji liče na proizvode od crnog brašna.

Njihova istraživanja bi mogla uputiti na manje segmente tržišta, niše čiji potrošači traže proizvode kao što su burek<sup>47</sup> ili druga peciva i pekarske proizvode koje će prepoznavati i tražiti naši ljudi u inostranstvu. Izlaganjima na raznim manifestacijama, salašima i etno centrima, domaćim pekarskim proizvodima mogu se zainteresovati sve veći broj turista koji će se informisati i o postojanju istih proizvoda u njihovim zemljama. Da bi ovaj plan funkcionisao, neophodno je više ulaganja u saradnju sa proizvođačima iz zemlje i inostranstva i traženja zajedničkih interesa u proizvodnji nekih novih proizvoda i prodaji postojećih na zajedničkim tržištima.

### **2.1.3 Dalji planovi klastera Pekos**

Planovi klastera Pekos će se usmeravati na povećanje broja članova i jačanje informacione strukture. Jača informaciona struktura o daljim planovima klastera bi za proizvod imala jačanje zainteresovanosti članica za međusobnu saradnju. Korist koju će članovi klastera imati na zajedničkim izlaganjima svojih proizvoda treba da stvori svest kod proizvođača o saradnji, kako sa drugim proizvođačima iz klastera, tako i sa proizvođačima iz regiona. Na taj način će članice imati uvid u planove, greške i pozitivne rezultate koje su ostvarila druga udruženja i klasteri, a na kojima će moći brže učiti.

Pitanje dobijanja HACCP standarda za male proizvođače u klasteru takođe se može pozitivno rešiti, ukoliko se bolje sagledaju postojeće mogućnosti domaćeg tržišta. Sa druge strane, trebaju se razmotriti rešenja ovog problema i u zemljama iz okruženja (npr. Hrvatska) i tek onda doneti odluka o ispunjenju tih novih realnih uslova za naše pekare.

Ono što predstavlja najveću prepreku razvoja klastera Pekos je svakako nedovoljno razvijen menadžment koji bi svojim radom olakšavao rad proizvođačima kroz stvaranje realnih i inovativnih strategija razvoja na domaćem tržištu. Bez podrške takvog menadžmenta na tržištu koje nije dovoljno kontrolisano i razvijeno, pre svega zbog slabo razvijene privrede i Zakona koji se dovoljno striktno ne sprovodi, slabi su izgledi da se i mali proizvođači izbore za pravilno zarađen profit i zadovoljnog potrošača.

---

<sup>47</sup> Fabrika pekarskih proizvoda Hera D.o.o. iz Prokuplja <http://www.hera.rs/onama.php> izvozi burek još od 2008. godine u Holandiju za kojim tražnja raste iz godine u godinu, prokupački Hameum internacional još od 2007. izvozi burek u velikim količinama na tržište Holandije, Belgije, Nemačke, Švajcarske i drugih zemalja EU, videti na internet strani <http://www.ekapija.com/website/sr/page/71426>

## 2.2 Udruženje vinogradara i vinara Srbije

Udruženje vinogradara i vinara Srbije je formirano 2008. godine kao rezultat nekoliko godina dugog rada na njegovom formiranju. Formiranju Udruženja pomoglo je i Ministarstvo poljoprivrede, a GTZ (Nemačka organizacija za tehničku saradnju) je davala usluge u oblasti poslovnog savetovanja, lakše orijentacije klastera, sačinjavanje njegove organizacione strukture i prepoznavanje mogućnosti i ciljeva u daljem razvoju.

Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede je i pre formiranja Udruženja, pojedinim vinarima davalo sredstva za podizanje vinograda. Formiranjem Udruženja ozbiljnije se krenulo u subvencioniranju vinara od strane države, ali zbog nedovoljne obaveštenosti službenika pratećih službi, često je dolazilo do grešaka koji su bile uglavnom administrativne prirode. Ove greške su prouzrokovale veći broj negativno rešenih zahteva vinara za podsticajna sredstva za podizanje vinograda što je prouzrokovalo proteste oštećenih<sup>48</sup>. Donošenjem novog Zakona o vinu, boljoj obaveštenosti službenika pratećih službi i pojašnjavanju uslova i potrebne dokumentacije za konkurisanje radi dobijanja podsticajnih sredstava, vinogradarima je omogućeno da budu pravovremeno i tačno informisani o uslovima konkurisanja za subvencionarna sredstva.

Kvalitetna predavanja o proizvodnji vina i mogućnostima Srbije u razvoju vinarstva održavaju se uz pomoć stručnjaka sa novosadskog i beogradskog poljoprivrednog fakulteta. Za potrebe organizovanja i učestvovanja na domaćim i stranim sajmovima i manifestacijama, vinari se upućuju na Privrednu komoru Srbije i Turističku organizaciju Beograda.

Ali najveću ulogu u proizvodnji vina i njegovog prezentovanja potrošačima, imaju sami proizvođači. Proizvođači su ti, na kojima je da odluče koja vrsta sorti je dobra za uzgajanje, koju vrstu vina će da proizvode, kako da poveća njegov kvalitet i kako da ga dalje plasira. Udruženje danas ima 51-og člana i oko petnaestak počasnih članova Udruženja. Neki od članova se bave proizvodnjom i ostalih alkoholnih pića, kao što su razne vrste rakija, vinski destilat, dok se veći proizvođači, kao što su Rubin i Navip bave i proizvodnjom voćnih sirupa i sokova.

Članovi udruženja imaju veliku podršku nekoliko foruma, časopisa i festivala pomoću kojih mogu lakše planirati organizaciju manifestacija na kojima izlažu svoje proizvode u zemlji i inostranstvu. Od formiranja Udruženja, mnogo se radi na marketingu i medijskom praćenju svih izlaganja i gostovanja i od strane samih vinarija koje mnogo ulažu u sređivanju njihovih sajtova koji predstavljaju odličan izvor informacija.

Na Slici 6<sup>49</sup> prikazana je šema Udruženja vinogradara i vinara Srbije.

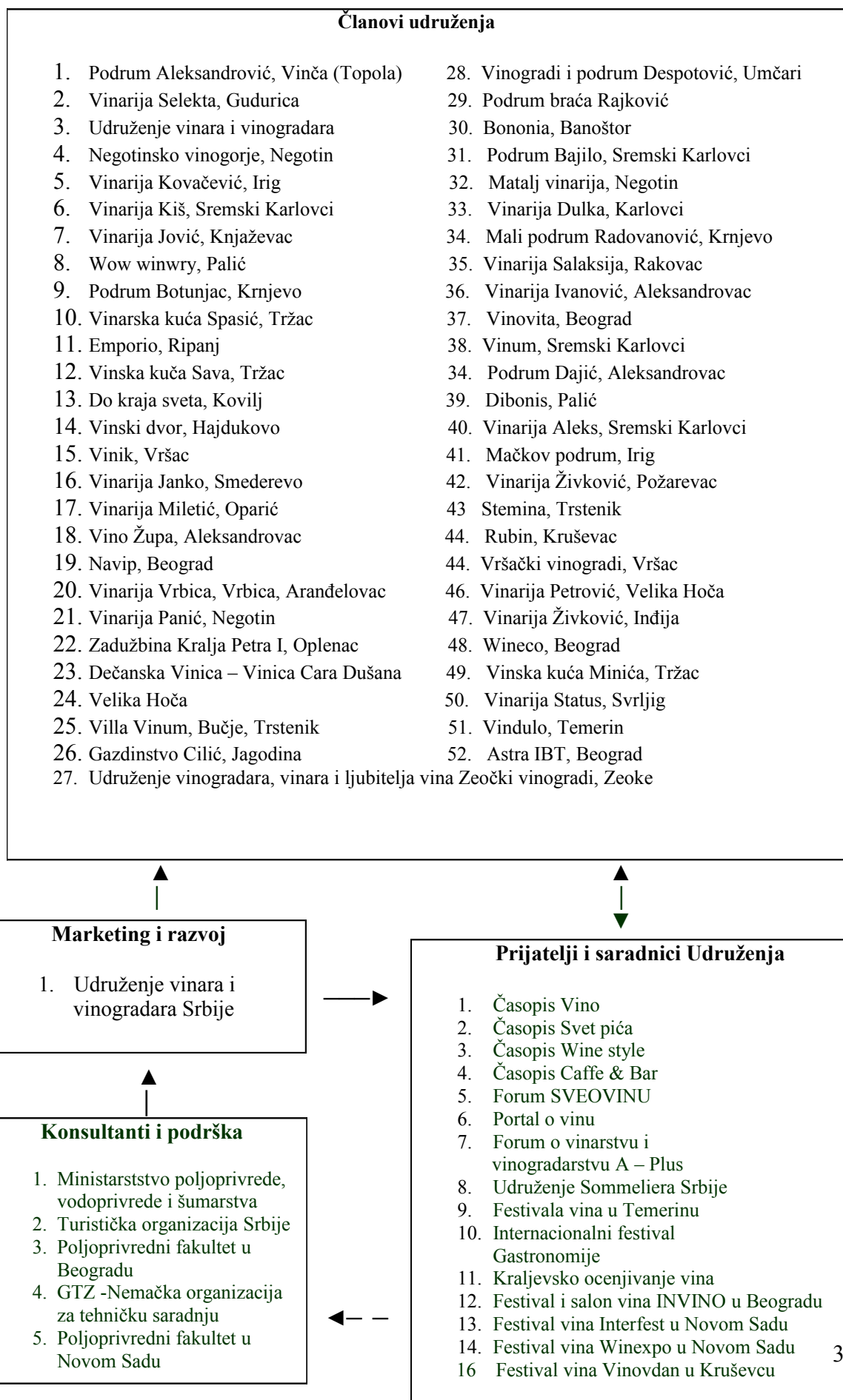
U daljem tekstu biće malo detaljnije opisani neki proizvođači koji su bili poznati i u nekadašnjoj Jugoslaviji, ali i noviji proizvođači koji su svojim kvalitetom zadovoljili standarde i domaćeg i inostranog tržišta.

Navip Beograd, nekad najveći izvoznik vina bivše Jugoslavije, danas je privatizovana, velika kompanija koja se pored proizvodnje vina bavi i proizvodnjom žestokih pića i voćnih sokova i sirupa. Pod vinogradima se nalazi preko 2.000 hektara

<sup>48</sup> Videti detaljnije na <http://www.vivis.org.rs/>

<sup>49</sup> Organizaciona mapa Udruženja vinogradara i vinara Srbije formirana na osnovu posdataka sa njihovog sajta <http://www.vivis.org.rs/>

## 2.2.1 Organizaciona mapa Udruženja vinogradara i vinara Srbije (Slika 6)





zemljišta od čijeg organski proizvedenog grožđa Navip proizvodi preko 180.000 litara bio-vina<sup>50</sup>.

Vršački vinogradi a.d. iz Vršca, svoje vino proizvedeno iz vinograda vekovima čuvenog Vršačkog vinogorja koje se prostire na oko 1.700 hektara, zauzimaju jedno od prvih mesta po veličini u Srbiji. Danas, ovaj proizvođač izvozi oko deset procenata svoje proizvodnje, delom u zemlje EU, a najviše u region i na rusko tržište<sup>51</sup>.

Rubin a.d. Kruševac, nekad najveći proizvođač žesokog pića Vinjak u jugoistočnoj Evropi, nakon privatizacije 2005. godine uspeo je da i dalje proizvodi kvalitetna alkoholna pića, među kojima i vina. Danas Rubin raspolaže sa 700 hektara vinograda i uspešno opslužuje različite tržišne segmente kako u Srbiji, tako i zemljama EU, Rusiji, Australiji, Kanadi i SAD-u<sup>52</sup>.

Po kvalitetu vina i u zemlji i u inostranstvu izdvojilo se i nekoliko malih ali kvalitetnih proizvođača vina. Među njima su i Podrum Aleksandrović<sup>53</sup> iz Vinče koji godinama, pre svega zahvaljujući njihovom glavnom proizvodu vinu Trijumf, osvajaju prva mesta i u Srbiji i u regionu i u EU. Vino Tamnjanika iz Vinarske kuće Spasić<sup>54</sup> iz Tržca svojim kvalitetom širi svoje potrošačko tržište, vino Bermet predstavlja ulaznicu Vinarije Kiš<sup>55</sup> iz Sremskih Karlovaca na domaća, regionalna i tržišta EU, a vinarija Kovačević<sup>56</sup> iz Iriga uspeva da prva u Srbiji proizvodi penušava vina tradicionalnog metoda iz Francuske i svoju ukupnu proizvodnju povećava za 30 procenata godišnje.

Kao što iz prethodnog teksta vidimo, raznolikost njegovih članova je velika. Među njima su i veliki proizvođači (Navip, Rubin, Vino Župa) koji su zadnjih godina privatizovani i teže da postanu bar onoliki giganti koliki su bili u nekadašnjoj Jugoslaviji, ali i mali privatni proizvođači koji proizvode samo mali broj vrsta vina. Tu su i proizvođači koji su od skora počeli da proizvode vino, dok postoji veliki broj manjih vinara koji su nastavili tradiciju svojih predaka koja je devedesetih godina zbog teškog stanja bila prekinuta. Ove i ostale razlike utiču na nedovoljnu međusobnu povezanost članova Udruženja, koje će zajedno sa ostalim preprekama, slabostima, snagama i mogućnostima biti opisane u SWOT analizi koja je prikazana na Slici 5.

## 2.2.2 SWOT analiza Udruženja vinogradara i vinara Srbije

Jedna od najbitnijih *snaga* za proizvođače vina u Srbiji je odlično podneblje naše zemlje za razvoj vinogradarstva, što je i objasnio agronom Čedomir Nikolić u intervju za Ekonomist<sup>57</sup>. Prema njegovom mišljenju, geografski položaj Srbije svrstava je među

<sup>50</sup> Videti na internet sajtu [www.navip.com](http://www.navip.com)

<sup>51</sup> Videti na internet sajtu [www.vvinogradi.co.rs](http://www.vvinogradi.co.rs)

<sup>52</sup> Videti na internet sajtu [www.rubin.rs](http://www.rubin.rs)

<sup>53</sup> Videti na internet sajtu <http://www.podrumaleksandrovic.rs/>

<sup>54</sup> Videti na internet sajtu [www.vinarijaspasic.com](http://www.vinarijaspasic.com)

<sup>55</sup> Videti na internet sajtu [www.vinarijakis.com](http://www.vinarijakis.com)

<sup>56</sup> Videti na internet sajtu [www.vinarijakovacevic.co.rs](http://www.vinarijakovacevic.co.rs)

<sup>57</sup> "Srbija se nalazi u pojasu umereno kontinentalne klime, odnosno izmenjeno kontinentalne klime. Neki delovi Srbije su pod blagim uticajima mediteranske klime. Dobra geografska širina daje dovoljan zbir

najpovoljnije zone za vinogradarstvo u kojoj se može gajiti grožđe sa idealnim balansom kiselosti i šećera. Iz tog razloga, vinogradarima i nije bilo teško ubediti Državu da krene sa podsticajima kroz subvencionisanje podizanja zasada<sup>58</sup>, matičnjaka i krčenja zapostavljenih i zaraženih vinograda.

**Slika 5: SWOT analiza Udruženja vinogradara i vinara Srbije**

<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odlično podneblje za vinogradarstvo</li> <li>- Podsticaj Države kroz subvencije</li> <li>- Raspoloživost kadrovskog potencijala</li> <li>- Širok spektar sorti vina</li> <li>- Kvalitet i raznolikost vina</li> <li>- Specijalizacija proizvođača po vrsti vina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veliki broj vinograda je još uvek neprihvatljivog kvaliteta</li> <li>- Mnoge površine koje su bile pod vinogradima su iskrčene</li> <li>- Zemljište je skupo, isparcelisano i podeljeno</li> <li>- Nedovoljna međusobna povezanost članova</li> <li>- Slab pojedinačni nivo razvijenosti članova</li> </ul>
<b>Šanse</b>	<b>Pretnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veliki potencijal Srbije za razvoj vinogradarstva</li> <li>- Izvozna kvota vina odobrena od EU ni upola nije iskorišćena</li> <li>- Komisija EU Uredbom zabranila nove zasade vinograda u zemljama EU</li> <li>- Povećanje zasada</li> <li>- Proizvodnja malih proizvođača kvalitetnog vina</li> <li>- Pojačan marketing srpskog vina</li> <li>- Razvoj vinskog turizma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakon se ne sprovodi dovoljno striktno</li> <li>- Neregulisani imovinsko-pravni odnosi</li> <li>- Velik uvoz grožđa i vina</li> <li>- Jeftina konkurencija</li> <li>- Visoki troškovi sadnje i obrade</li> <li>- Problem naplate</li> </ul>

Izvor: Obrada podataka sa sajtova <http://www.vivis.org.rs/> i <http://www.emportal.rs/>

Dugogodišnji rad vinarija i prisutnost institucija koje prate i razvijaju kvalitet vinograda i proizvodnje vina, proizveli su visoku raspoloživost kadrovskog potencijala. Zadnjih godina se mnogo radilo kako na uzgoju kvalitetnih domaćih sorti, kojih ima preko pedeset vrsta, tako i na uzgoju internacionalnih sorti. Ovim je omogućeno da Srbija poseduje širok spektar sorti od kojih pravi razne vrste vina visokog kvaliteta.

temperatura koje su odlučujuće za količinu šećera koje grožđe sadrži za proizvodnju vrhunskih vina. Imamo dobar režim svetlosti, što je uz temperature odlučujuće za dovoljnu količinu ekstrakta koji će kasnije preći u vino. Prosek padavina je takođe zadovoljavajući za proizvodnju grožđa, sa delimično dobrim rasporedom u toku vegetacije, a što se može nadomestiti uz dobar sistem za zalivanje. Zemljište se kod nas ne može lako klasifikovati. Srećemo razna zemljišta, od gajnjača na škriljcima u Šumadiji do černozema i gajnjača na lesnoj podlozi u Vojvodini. Čuvena su i vina sa peska u Banatu i pesak je dobar supstrat naročito za bele sorte ukoliko postoji dovoljno vode. U istočnoj Srbiji sreće se dosta krečnjaka a poznato je da na krečnjaku loza daje više ekstrakta. To sve, pored klime ima odlučujući uticaj na kvalitet vina”, preuzeto iz intervjua Čedomira Nikolića za časopis Ekonomist sa sajta [http://www.ekapija.com/website/sr/članci/prednosti\\_područja](http://www.ekapija.com/website/sr/članci/prednosti_područja)

<sup>58</sup> Ukupan trošak sadjenja jedne sadnice iznosi 200 dinara, Preuzeto sa sajta <http://www.ekapija.com/website/sr/>

Zbog pojave jake konkurencije, domaće i strane, i po kvalitetu i po ceni, mnogi proizvođači su se okrenuli specijalizaciji manjem broju vrsta vina. To im omogućuje da se lakše diferenciraju od konkurencije, da povećaju kvalitet vrsta vina koje proizvode i da sa tako kvalitetnim proizvodom budu prepoznatljivi i u zemlji i u inostranstvu. Među malim proizvođačima ima onih koji proizvode samo dve ili tri vrste vina, ali ona su odličnog kvaliteta i prihvaćena su i na inostranim tržištima.

*Slabosti* vinogradarstva u Srbiji su i pored prethodno nabrojanih prednosti, ogromne. Pre svega, veliki broj vinograda je zbog lošeg stanja u državi tokom devedesetih godina prilično zapušten ili iskrčen<sup>59</sup>. Iz tog razloga, kvalitet i obim proizvodnje vina može se opisati kroz delovanje Pareto principa<sup>60</sup> u kome se aktivno iskoristi oko 20% ukupnog zemljišta na kojima su nekad bili vinogradi radi proizvodnje 80% proizvoda od grožđa. Država i vinogradari svakako rade na smanjenju neiskorišćenih vinogradskih parcela.

Pored lošeg stanja starih vinograda, problem je naći dovoljno veliku parcelu u jednom delu po povoljnoj ceni. Mnogi vinogradari se žale da je zemljište toliko isparcelisano da se radije odlučuju da gaje grožđe na parcelama od deset do pedeset hektara i tako se priključe ostalim malim proizvođačima vina

Slabost koja je zajednička za sve klustere i udruženja u Srbiji je slaba međusobna povezanost između članova Udruženja. Ovaj problem se javlja zbog razlika u veličini, razvojnoj strategiji i očekivanjima proizvođača i još uvek nedovoljnom radu Udruženja na organizaciji većeg broja seminara na kojima bi svoje članove upoznavala sa njihovim zajedničkim planovima i ciljevima. Dobar primer saradnje Udruženja sa proizvođačima predstavlja po prvi put organizovan nastup srpskih vinara na tradicionalnom Međunarodnom sajmu vina u Beču, Vievinum, u maju ove godine<sup>61</sup>. U saradnji Udruženja Vinogradara i vinara Srbije i Privredne komore Srbije, potrošačima su svoje proizvode ponudile desetak čuvenih srpskih vinarija koje su po prvi put nastupile organizovane u grupi. Ovakvi grupni nastupi mogu ostaviti mnogo veći utisak i poslati jači glas inostranim potrošačima o srpskim vinima, nego pojedinačni nastupi po razdvojenim štandovima. Grupnim izlaganjem se može umanjiti i slabost razvijenosti pojedinih članova Udruženja, koji na ovaj način mogu uštedeti na troškovima marketinga i transporta i taj novac ulagati u proizvodnju i kvalitet svojih proizvoda.

Problem nedovoljne međusobne saradnje članova može se ublažiti i stvaranjem uslužnog sektora Udruženja, koga bi sačinjavali proizvođači ambalaže i skladištari. Razočaravajuće je da zbog najboljeg odnosa cene i kvaliteta, većina vinarija boce i čepove nabavlja iz Italije, a etikete i transportne kutije, kao i ukrasnu ambalažu od proizvođača iz Srbije koji nemaju nikakvu vezu sa Udruženjem. Jako je bitno da se unutar Udruženja nalaze proizvođači ambalaže kojima će osnovni zadatak biti da u skladu sa zahtevima tržišta upućuju proizvođače i nude im proizvode koje će moći kupiti po povoljnijoj ceni od tržišne. Sa druge strane, proizvođači velike količine ambalaže za sve članove Udruženja mogli bi ostvarivati zadovoljavajući profit. Skladištari bi uticali na smanjenje troškova skladištenja sirovina, jer bi se proizvođačima više isplatilo da plaćaju

<sup>59</sup> Nekada je u Srbiji pod vinogradima bilo 130.000 ha, a danas 25.000ha, preuzeto sa sajta

<http://www.ekapija.com/website/sr/>

<sup>60</sup> Pareto princip je nastao na osnovu tvrdnje italijanskog ekonomiste Vilfreda Pareta, po kome 20% uzroka prouzrokuje 80% svih zbivanja, Mašić B. (2009) *Strategijski menadžment*, str. 67, Univerzitet Singidunum, Beograd.

<sup>61</sup> Detaljnije o Međunarodnom sajmu vina u Beču, Vievinum videti u članku *Srpski vinari prvi put na sajmu vina u Beču*, koji u celini možete pogledati na internet adresi [http://www.poljopartner.rs/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3782&Itemid=81](http://www.poljopartner.rs/index.php?option=com_content&task=view&id=3782&Itemid=81)

zakup skladišta nego da ih sami grade, i koja uz troškove gradnje, legalizacije i održavanja stvaraju veliku rupu u budžetu proizvođača.

Veliki potencijal Srbije za razvoj vinogradarstva jedna je od najvećih *šansi* vinara koja treba biti iskorišćena. Dovoljno je spomenuti da je pre sankcija, u Srbiji bilo 130.000 hektara zemljišta pod vinogradima, dok su danas vinogradi zasađeni na oko 25.000 hektara. Iz tog razloga, od godišnje kvote od 63.000 hektolitara vina, koju nam je odobrila EU, ni pola nismo iskoristili. Na našoj strani je i Uredba EU kojom je zabranjeno evropskim zemljama da do 2018. godine<sup>62</sup> podižu nove vinograde, osim u pojedinačnim strogo definisanim slučajevima. Iz tog razloga, treba iskoristiti pomoć EU zemljama zapadnog Balkana u povećanju zasada, koje ulaskom u Evropsku Uniju može biti limitirano. Iako je Srbija odlučna da poveća površine pod vinogradima, to je dug i spor proces. Za podizanje jednog hektara kvalitetnog vinograda potrebno je 30.000 evra.

U ovoj žurbi da se što pre povećaju zasadi, nedostatku većih parcela i tražnji tržišta za kvalitetnim vinom, najbolje će se snaći i razvijati mali privatni proizvođači. Pored toga, mali proizvođači flaše pune procesom "hladne pasterizacije" čime se ne uništava aromatski kompleks i razbija vino, što se čini industrijskom proizvodnjom koja vrši punjenje flaša "toplom pasterizacijom". Njima će biti dovoljno da proizvode i mali broj vina čijim će visokim kvalitetom zadovoljiti neke segmente tržišta ili niše. U tome će im, pored njihovog rada, pomoći i pojačan marketing srpskog vina kao i razvoj srpskog turizma.

Pojačanim marketingom srpskog vina, proizvođači će imati uvid u tražnju na inostranom tržištu. Bitno je dobro ispitati tržište i EU i Rusije jer na njima se naša vina najviše izvoze. Pošto je, po izjavama velikog broja naših proizvođača, tržište EU veoma zasićeno kvalitetnim i cenovno konkurentnijim vinima od naših, ostaje nam da na njemu zadovoljimo jedan, ne tako mali tržišni segment. Ovaj tržišni segment, nišu čine srpske zajednice kojima se treba približiti i steći njihovo interesovanje za naša vina ujedinjenim izlascima na tržište nekoliko manjih proizvođača. Što se tiče tržišta Rusije, ono nije toliko zasićeno vinima i tu naši proizvođači imaju više prostora za manevrisanje cenama. Na rusko tržište neki proizvođači izvoze i do 70 procenata svoje ukupne proizvodnje po zadovoljavajućoj ceni.

Razvojem srpskog turizma omogućiće se velika ponuda raznih srpskih jela i pića na izložbenim mestima, etno centrima i salašima od kojih se neki već nalaze na takozvanim putevima vina. Tu će, na jednom mestu, strani i domaći državljani koji žive van Srbije moći osetiti život srpskog podneblja i informisati se gde mogu neke od tih proizvoda nabaviti i u njihovim zemljama i gradovima.

Prepreke na koje nailaze srpski vinogradari su nastale usled teškog perioda koji je iza nas i koji se provlači i u današnjici otežanoj najnovijom ekonomskom krizom i predstavljaju ozbiljne *pretnje* njihovom daljem razvoju.

Novi Zakon, donesen sredinom prošle godine, još uvek čeka na niz podzakonskih akata i ne sprovodi se dovoljno striktno. Kako bi se zadobilo poverenje i domaćih i stranih potrošača, radi se na smanjenju proizvoda koji ne sadrže kvalitet naznačen na njihovoj etiketi. Od 01. januara 2008. godine Ministarstvo poljoprivrede počinje sa uspostavljanjem Vinogradarskog i Vinarskog registra po standardima EU. Na taj način je

---

<sup>62</sup> Videti na <http://www.ekapija.com/website/sr/page/147904>

određeno osam vinogradarskih rejona i sorte koje se na njima uzgajaju<sup>63</sup>. Pored toga, teknedavno je počela reforma geografskog porekla kako bi i mali proizvođači mogli da uđu u sistem kontrole i budu finansijski pomognuti od strane Ministarstva. Za sada je još uvek ostalo na priči o uvdođenju evidencionih markica kojima će se ubuduće obeležavati sva vina koja će nositi oznaku zaštite geografskog porekla.

Dalje povećanje proizvodnje onemogućuje kupovina zemljišta sa neregulisanim imovinsko-pravnim odnosima. Još uvek se u potpunosti ne zna šta je državno, šta zadružno a šta privatno od zemljišta koje interesuje potencijalne kupce.

Sa druge strane, imamo velik uvoz grožđa i vina u rinfuzu, pre svega iz Makedonije. Ovaj uvoz još više jača ionako jaku jeftinu konkurenciju vina iz regiona i nekih članica EU.

Jedna od prepreka koja se može i mora što pre otkloniti su visoki troškovi sadnje i obrade grožđa. Ovo se može postići uvođenjem novih tehnologija kojim se omogućava očuvanje životne sredine i veća produktivnost.

I na kraju, ono što brine i najuspešnije vinogradare je svakako, problem u brzini naplate. Spor obrt novca produžava ionako dug period vraćanja uloženih sredstava. Zbog spore naplate, mnogi naši proizvođači plasiraju manje od pet procenata ukupne proizvodnje u trgovinske lance, koji su po njihovim dosadašnjim iskustvima najgore platiše.

### 2.2.3 Dalji planovi Udruženja vinogradara i vinara Srbije

Udruženje je pred sobom stavilo mnogo ciljeva koje treba ostvariti. Neophodno je i dalje raditi na povećanju vinogradarskih površina iako su troškovi zasada visoki. Potrebno je uticati na što brže rešavanje iskrčivanja i imovinsko-pravnih odnosa zemljišta koje je nekad bilo pod vinogradima.

Novim Zakonom o vinu utvrđuju se granice i nazivi vinogradarskih proizvodnih područja, dozvoljene i preporučene sorte, maksimalni prinosi i druge karakteristike vezane za proizvodnju grožđa i vina u tim područjima. Izrada rejonizacije na osnovu korišćenja svih potrebnih meteoroloških, klimatskih, zemljišnih i drugih neophodnih parametara i istraživanja sprovodi se u okviru Twinning projekta, čiji se početak implementacije očekuje početkom 2011. godine, a završetak krajem 2012. godine. Prva faza izrade rejonizacije (granice i nazivi, sorte, maksimalni prinosi i druge karakteristike),

---

<sup>63</sup> **Vinogradarski rejoni i specifične sorte:** **Timočki:** Bagrina, Začinak, Prokupac, Vranac, Italian Riesling, Sauvignon, Semillon, Pinot Noir, Game. **Niško-Južnomoravski:** Vranac, Game, Pinot Noir **Zapadnomoravski:** Tamjanika, Prokupac, Župski Bojadiser, Smederevka, Italian Riesling Sauvignon, Semillon, Župljanka, Chardonnay, Neoplanta. **Šumadijsko-Velikomoravski:** Prokupac, Vranac, Smederevka, Italian Riesling, Sauvignon, Semillon, Traminer, Game, Ružica **Pocerski:** Cabernet sauvignon, Vranac **Sremski:** Portugieser, Neoplanta, Sila, Fruškogorski Riesling, Italian Riesling, Rhine Riesling, Župljanka, Traminac, Bouvier, Frankovka, Plemenka, Silvanac Zeleni, Portuguiser, Bermet **Banatski:** Župljanka, Smederevka, Chasselas, Rkaciteli i Kreaca **Subotičko-Horgoški:** Kevedinka, Muscat Krokan, Italian Riesling, Rhine Riesling, Chardonnay, Župljanka, Pinot Blanc, Ezerjó, Čoka's Muscat Otonel, Semillon, Merlot, Frankovka, Pinot Noir, Cabernet Sauvignon; Preuzeto sa sajta <http://www.ekapija.com/website/sr/page/147904>

kao osnova, biće pripremljeni ovim budućim pravilnikom, rečeno je u Privrednoj Komori Srbije. U izradi ovog budućeg pravilnika učestvovalo je 130 radnih grupa<sup>64</sup>.

Rad na povećanju kvaliteta sorti i vina, jačanje saradnje sa drugim članovima udruženja, otvorenost za grupna izlaganja, razvoj marketinga srpskog vina, samo su neki od zadataka koje jedino Udruženje vinogradara i vinara sa svojim članovima proizvođačima mogu uspešno izvršiti.

### 2.3 Klaster Somborski salaši

Klaster Somborski salaši je osnovan 2008. godine sa ciljem afirmacije turističke ponude somborskih salaša, kao i povećanje kvaliteta i kvantiteta proizvodnje organske hrane na području zapadno- i južnobačkog okruga.

Inicijativa za osnivanje udruženja sa odlikama današnjeg klastera prepoznata je još 1996. godine u Generalnom planu Srbije čiji se jedan deo odnosio na somborske salaše kao prostornu celinu koju treba zaštititi. Prema tadašnjoj anketi, koja je obuhvatila 300 salašara i poljoprivrednika sa ovog područja, jasno se uočila zainteresovanost za razvoj ruralnog turizma i proizvodnju organske hrane<sup>65</sup>.

Početak rada ovog klastera olakšan je kroz stručnu pomoć TAM programa i servisa za rekonstrukcije i poslovno savetovanje od strane EBRD-a u prvih 12 meseci. Ulogu u fazi nastajanja, kako ovog tako i ostalih klastera odigrala je i Republika Srbija, koja je preko Pokrajinskog sekretarijata za privredu formirala tim za edukaciju, koji je uz prethodnu saradnju sa GTZ-om omogućio lakšu orijentaciju klastera, sačinjavanje njegove organizacione strukture i prepoznavanje mogućnosti i ciljeva u daljem razvoju.

Još na samom početku, pored postojećih proizvođača organske hrane i salašara na području Sombora, u klaster su bile uključene i institucije somborski "Agroinstitut" i novosadska Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća "Alma Mons". Ove dve institucije su, svojim prethodnim radom i stručnošću u svom poslu, vrlo brzo stvorile osećaj sigurnosti kako kod postojećih, tako i kod potencijalnih članova klastera Somborski salaši.

Dalja saradnja postojećih članova klastera privukla je pažnju Turističke organizacije Sombora, koja je do tada već radila na promociji gradskog turizma. Međutim, tada su sajmovi na republičkom nivou bili na mnogo nižem nivou nego što su danas, pa su se manifestacije organizovale većinom po okruzima u Vojvodini. Razmenjivanje informacija članova klastera i Turističke organizacije Sombora omogućila je prepoznavanje njihovih zajedničkih ciljeva, a u saradnji sa Ministarstvom za ekonomiju i regionalni razvoj došlo se do promocije njihovih proizvoda i usluga na sajmovima koji su danas i međunarodnog karaktera.

---

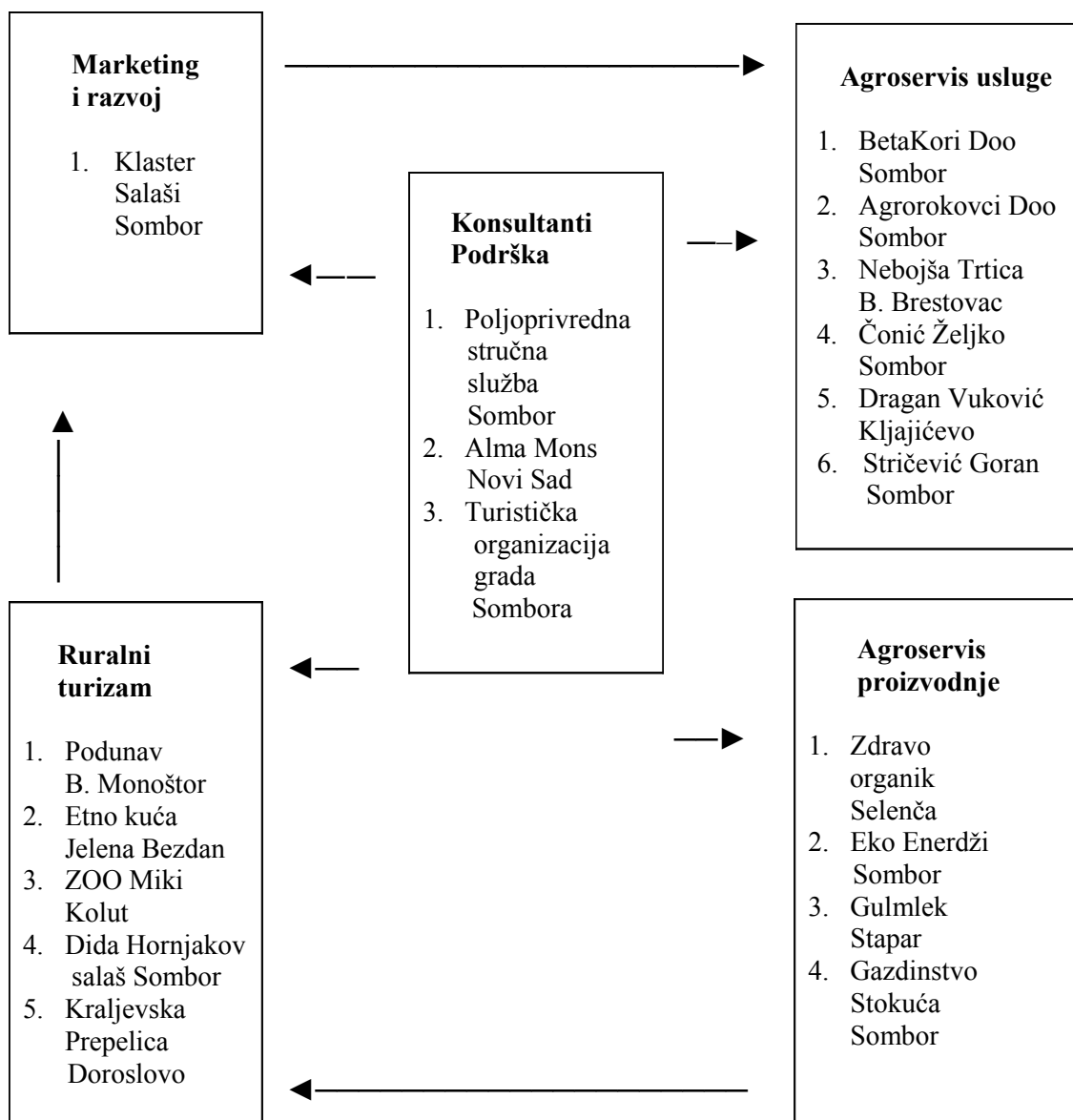
<sup>64</sup> Preuzeto iz članka Gulan B. (2010) *Reforma vinskog sektora* na internet strani <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/13584.html> [Pregledano 10.07.2010.]

<sup>65</sup> Videti internet sajt <http://www.klasteri.rs/cms/>

Danas se rad klastera odvija u radnim grupama formiranim za pojedinačne projekte. Osnovne radne grupe su Radna grupa za ruralni turizam, radna grupa za agroservis i Radna grupa za organsku proizvodnju. Izvršni organ klastera je Klaster salaši Doo Sombor, koji deluje na osnovu zaključaka radnih grupa i usvojenih projekata.

Na Slici 7 vidimo ko su članovi klastera danas kao i šematski prikaz njihovih međusobnih veza.

### 2.3.1. Organizaciona mapa klastera Somborski salaši



**Slika 7. Organizaciona mapa klastera Somborski salaši**

Izvor: obrada podataka iz *Obrazca III Podaci o klaster* (2009)Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja

U nastavku će biti izneseni neki detalji o udruženjima i članovima koja imaju najveću ulogu u razvoju klastera Somborski salaši. Ova udruženja i članovi su svojim

dugogodišnjim radom i kvalitetom proizvoda i usluga uspeali da opstanu u teškom periodu kada je naša zemlja bila pod sankcijama, a njena privreda zatvorena prema drugima ali i da se dalje razvijaju i osvajaju nagrade na domaćim i međunarodnim manifestacijama, kada se naša privreda otvorila prema svetskom tržištu. Zahvaljujući njima, klaster Somborski salaši može da računa na kvalitet organskih proizvoda, mlečnih proizvoda i turističkih usluga.

Zdravo organik Selenča je nastala 2002. godine u sklopu firme Slovan-progres, koja je do tada na tržištu imala izgrađen imidž kao građevinska firma. Ova prekretnica u dotadašnjem poslovanju je započeta izgradnjom fabrike za preradu voća i povrća Zdravo. U daljem poslovanju ove fabrike mnogo se radilo na snabdevanju opremom, potrebnom za proizvodnju proizvoda visokog kvaliteta od voća i povrća kao i na proširenju magacinskog prostora za smeštaj poluproizvoda i gotovih proizvoda, kao i ambalaže.

U 2006.god. je izvršena dogradnja magacinskog prostora i izgradnja celokupnog proizvodnog pogona za preradu voća i povrća sa kompletnom opremom čime su se postojeći kapaciteti udvostručili. Slovan progres d.o.o. iz Selenče i fabrika za preradu voća i povrća Zdravo je za tek nekoliko godina postojanja i prisustva na domaćem tržištu i tržištima nekoliko okolnih zemalja bivše zajedničke države, kao i na tržištu Evropske unije, postao zapažena firma i to najviše zahvaljujući dobro odabranom proizvodnom programu i njegovom visokom kvalitetu. Od 01.01.2008. izvršena je statusna promena i Zdravo Organic d.o.o. posluje kao samostalno preduzeće<sup>66</sup>.

Metodom cedjenja (presovanja) voća i povrća, proizvode se 100% prirodni sokovi od voća i povrća bez dodavanja šećera i vode. Poreklo sirovine je iz vlastite proizvodnje, sa kooperantima ili nabavljene na slobodnom tržištu. U ovu fabriku instalirana je najnovija tehnologija, ispoštovani su zahtevi svih zakonskih odredbi i zahtevi standarda radi zadovoljenja krajnjeg cilja - zaštita zdravlja potrošača. Jedina i isključiva zaštita ovih organski proizvedenih proizvoda se vrši putem pasterizacije proizvoda, što je i uticalo da Zdravo danas poseduje sve potrebne sertifikate kvaliteta.

Zdravo poseduje sistem kvaliteta ISO 9001, sistem zaštite životne sredine ISO 14001, sistem standarda pravilne higijenske proizvodnje HACCP<sup>67</sup>, a takođe je prvi u zemlji certificiran sistemom zaštite životne sredine u oblasti proizvodnje i prerade hrane. Zdravo certificiran po zahtevima standarda ISO 22000 i zahtevima standarda zaštite radnika OHSAS18000, a takođe je certificirao Organsku proizvodnju i preradu voća i povrća<sup>68</sup>.

Zbog nedostatka sirovina mimo sezone i nemogućnosti snabdevanja Fabrike Zdravo sa sirovinama kontinuirano tokom cele godine, Slovan progres je ušao u program izgradnje Hladnjače Zdravo Organic koja ima za cilj prvenstveno da za potrebe fabrike Zdravo skladišti i čuva sirovine iz konvencionalne i organske proizvodnje. Proizvodni pogon i hladnjača Zdravo Organic je puštena u rad polovinom septembra 2009. godine. Nova hladnjača ima preradnog kapaciteta do 3000 t u kojima voće i povrće može da se, bez ikakvih promena, čuva i godinu dana. Time se obezbeđuje nesmetana proizvodnja

---

<sup>66</sup> Videti na internet adresama <http://www.zdravo.rs/>; <http://www.zdravo.rs/onama.html>

<sup>67</sup> Akronim HACCP predstavlja skraćenicu engleskih termina 'Hazard Analysis and Critical Control Point' koja se prevodi kao ANALIZA OPASNOSTI I KRITIČNE KONTROLNE TAČKE. Prema definiciji Codex Alimentarius komisije (CAC) FAO i WHO organizacije pod HACCP konceptom podrazumevamo 'Sistem koji identifikuje, ocenjuje i kontroliše opasnosti, koje su značajne za ispravnost hrane'. Radi se o sistemu pomoću koga se obezbeđuje sigurnost prehrambenih proizvoda i koji je zasnovan na preventivnom delovanju. Preuzeto sa internet adrese <http://www.gulmlek.com/sertifikati.html>

<sup>68</sup> Videti <http://www.zdravo.rs/kvalitet.html>



koja ne zavisi od sezonskog karaktera sirovine. Osim toga nova hladnjača širi asortiman ponude kroz upakovano sveže i smrznuto konvencionalno i organsko voće i povrće na domaćem i inostranom tržištu i to u neprerađenom i prerađenom obliku, kao i uslužno skladištenje i čuvanje voća i povrća za poslovne partnere. Posedovanje najmodernije tehnologije, sa posebnim ULO (ultra-low-oxygen) komorama i savremenim kompjuterskim sistemom, omogućeno je zadovoljenje celokupnog rashladnog lanca: hlađenje u skladištenju i čuvanju, proizvodnji i otpremi.

Danas, udruženje Zdravo organik Selenča ima 67 članova, od toga 12 proizvođača sa licencom za organsku proizvodnju i 45 proizvođača u prelaznoj i konvencionalnoj kategoriji<sup>69</sup>.

Sledeće bitno udruženje u klasteru Somborski salaši, kako po broju članova, tako i po kvalitetu proizvoda je EkoEnerdži Sombor. Ono broji 73 člana, od toga 2 proizvođača imaju licencu za organsku proizvodnju, 5 proizvođača je u prelaznoj i 38 proizvođača je u konvencionalnoj kategoriji. Ovo udruženje ne čelu sa firmom EkoEnerdži za sada prodaju vrši samo na teritoriji Srbije, ali planovi su da sa povećanjem broja proizvođača koji će u vlasništvu imati licence za organsku proizvodnju podignu kvalitet proizvoda na viši nivo. Na taj način, ovo udruženje će i samostalno i u sklopu klastera, moći da se takmiči na tržištu, koje po pitanju organskih proizvoda postaje sve obaveštenije i zahtevnije.

Na mapi klastera Somborski salaši veliku ulogu kako po kvalitetu proizvoda, tako i broju potrošača imaju i ostala dva člana agroserva proizvodnje, a to su mlekara Gulmlek i gazdinstvo Stokuća .

Mlekara Gulmlek se odlučila na preradu mleka i proizvodnju mlečnih proizvoda od 4000 litara mleka dnevne proizvodnje<sup>70</sup>. Njihov cilj je da količinu sirovog mleka povećaju, a oprema koju već poseduju će im omogućiti da ne izgube na kvalitetu, kako mleka tako i mlečnih proizvoda. Gazdinstvo Stokuća prerađuje manju količinu mleka i njen proizvodni program čine raznovrsni sirevi.

Saradnja između ova dva prerađivača mleka se planira kroz proizvodnju proizvoda Somborski sir u kačici. Ovaj sir je prepoznatljiv iz ranijeg perioda, a danas se nastoji od njega napraviti proizvod koji će pored visokog kvaliteta biti brendiran proizvod klastera Somborski salaši. Ovaj proizvod je dostupan potrošačima na domaćem tržištu i većinom se plasira na sajmovima, ali njegov plasiranje na evropsko tržište nailazi na prepreke. Problem se javlja zbog nemogućnosti dobijanja licenci Evropske Unije, koje zahtevaju postojanost visokog kvaliteta prehrambenih proizvoda. Zbog samog načina proizvodnje ove vrste sira, koji se proizvodi od sirovog mleka, ne može se omogućiti traženi kvalitet tokom cele godine, usled klimatskih promena ili nekih drugih faktora koji mogu direktno uticati na kvalitet sirovog mleka.

Najveće turističko udruženje u sklopu klastera je Podunav iz Bačkog Monoštra koje broji 30 članova. Od toga se 13 članova bavi ruralnim turizmom, a 9 članova starim zanatima.

Do sada, ovako dobro organizovan rad, pre svega unutar ova tri udruženja omogućio je blagi rast broja radnika, što možemo da vidimo u Tabeli 6.

---

<sup>69</sup> *Obrazac III Podaci o klasteru* (2009), Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja.

<sup>70</sup> Videti na <http://www.gulmlek.com/sertifikati.html>

**Tabela 6 : Broj zaposlenih u članicama klastera Somborski salaši**

<b>Godina</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
<b>Preduzeća</b>			
- MSP	160	210	230*
- Velika preduzeća			
<b>Preduzetnici</b>	50	50	50
<b>Potporne institucije</b>			
- Istraživačko-razvojne institucije	20	20	20
- Obrazovne institucije			
- Druge potporne institucije	20	20	20
<b>Ukupno</b>	<b>250</b>	<b>300</b>	<b>320</b>

\* Nezvaničan broj zaposlenih u MSP u klasteru Somborski salaši za 2009. godinu  
Izvor: *Obrazac III Podaci o klasteru* (2009) Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja.

Iako većina članova klastera rade sa velikim uspehom na tržištu kao samostalna domaćinstva i firme, njihova međusobna sadardnja, kao ni u većeni klastera u Srbiji nije na zadovoljavajućem nivou. Saradnja se u većini slučajeva započinje i završava na manifestacijama kao što su sajmovi na kojima upoznaju postojeće i potencijalne potrošače sa svojom ponudom. Da bi se bolje upoznali zbog čega je takvo stanje unutar klastera, i šta se može uraditi da bi svaki njegov član izvukao maksimum svojim prisustvom i radom unutar klastera, u daljem tekstu je odrađena sveobuhvatna SWOT analiza.

### **2.3.2 SWOT analiza klastera Somborski salaši**

U SWOT analizi klastera Somborski salaši koja je prikazana na Slici 7, biće detaljnije objašnjene sve mogućnosti koje članice mogu imati kroz klasterove snage i šanse, kao i slabosti i pretnje koje mogu negativno utaicati na dalji rast i razvoj klastera i njegovih članova.

U *snage klastera* se svakako ubrajaju opredeljenost za izgradnju klastera, kvalifikovanost u domenu ruralnog turizma (kroz Master plan Gornjeg podunavlja) i opredeljenost Srbije po principima organske proizvodnje, koji su na početku predstavljali osnovu za sam nastanak klastera a u daljem radu deo strategije na osnovu koje će se razvoj klastera kretati. Zbog dugogodišnjeg rada određenog broja članova klastera i pre njegovog nastanka, potreba za stručnim kadrovima se umanjivala obukom postojećih zaposlenih i zapošljavanjem novih radnika već upućenih za određena radna mesta. Nastankom klastera, pomoć u specijalizaciji radnika je dobijena i od raspoloživih stranih konsultantskih kadrova, kao što su članovi TAM programa iz tima EBRD-a, GTZ-a i

tima za edukaciju Pokrajinskog sekretarijata za privredu. Sve ovo je dovelo do toga, da klaster danas ima visoku raspoloživost kadrovskog potencijala kako u njegovom koordinatnom timu, tako i u radnoj snazi samih članova u klasteru. Ovaj klaster je ostvario i saradnju na polju istraživanja, razvoja i razmenjivanja saradnje i sa klasterom BioKju iz Osjeka. Sa klasterom BioKju je osim učešća na međunarodnim sajmovima planirano i zajedničko učešće u IPA projektu prekogranične saradnje Srbija-Hrvatska, projektom pod nazivom "Tradicija za budućnost"<sup>71</sup>.

**Slika 7 : SWOT analiza klastera Somborski salaši**

<b>Snage</b>	<b>Slabosti</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opredeljenost za izgradnju klastera</li> <li>- Kvalifikovanost u domenu ruralnog turizma i proizvodnje organske hrane</li> <li>- Raspoloživost kadrovskog potencijala</li> <li>- Raznovrsnost specijalizacije učesnika</li> <li>- Raspoloživost stranih konsultantskih kadrova</li> <li>- Postojanje saradnje sa inostranim kupcima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nedovoljna međusobna povezanost</li> <li>- Nepostojanje informacione infrastrukture između članica</li> <li>- Slab pojedinačni nivo razvijenosti pojedinih učesnika</li> </ul>
<b>Šanse</b>	<b>Pretnje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opredeljenost Srbije za razvoj ruralnog turizma</li> <li>- Opredeljenost Srbije za razvoj po principima organske proizvodnje</li> <li>- Usvajanje naprednih tehnologija organske proizvodnje</li> <li>- Rast potražnje poljoprivrednih proizvoda organskog porekla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nepovoljna zakonska regulativa u oblasti ruralnog turizma</li> <li>- Pravna i ekonomska nesigurnost u ovoj oblasti</li> <li>- Nedovoljan pristup sredstvima za investicije</li> </ul>

Izvor: *Obrazac III Podaci o klasteru* (2009) Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja.

Raznovrsnost specijalizacije učesnika je veoma visoka zahvaljujući članovima klastera koji posluju u različitim oblastima. Kao što se može videti na Mapi klastera (str. 41), kao članovi Radne grupe ruralnog turizma, posluju salašari koji u ponudi imaju smeštaj na salašima opremljenim kao u stara vremena uz kompletan meni iz domaće kuhinje. Mnogi od njih saraduju sa članovima starih zanata, a u sklopu udruženja Podunav iz B. Monoštra ovi članovi su i direktno uključeni. Različitost poslovanja vidimo i među članovima Radne grupe agroservisa proizvodnje u koje spadaju proizvođači organske hrane Zdravo organik Selenča i Eko Enerdži Sombor, kao i mlekaru Gulmlek i domaćinstvo Stokuća. Agroservis usluga svoju raznolikost zasniva na različitim mašinama i opremom koju poseduju njeni članovi pomoću kojih pričaju usluge.

<sup>71</sup> Detaljnije videti na internet sajtu [www.somborski.salasi.rs](http://www.somborski.salasi.rs) i sajtu opštinske uprave Apatin na internet strani <http://www.soapatin.org/vesti1.php?mes=1&dan=442&vest=2>

Kvalitet poslovanja svih članova se svakako zasniva i raznovrsnosti konsultantske podrške klastera koja se sastoji od Poljoprivredne stručne službe grada Sombora, Agencije za razvoj malih i srednjih preduzeća Alma Mons iz Novog Sada i Turističke organizacije grada Sombora. Savetovanje oko biznis plana, informacije o mogućnostima podizanja kredita, saradnja sa ostalim proizvođačima pre svega u Vojvodini, poboljšanje i kontrola kvaliteta proizvoda, organizacija izlaganja proizvoda i usluga na raznim manifestacijama u Srbiji, samo su neke od usluga koje nude svim članovima klastera ove konsultantske organizacije. Uz odličan kvalitet svojih proizvoda, ali i uz pomoć konsultantske podrške, neki članovi klastera su započeli saradnju sa inostranim kupcima. U narednom periodu radiće se na jačanju ove saradnje.

U *slabosti klastera* se ubraja, delom zbog raznovrsnosti specijalizacije učesnika a delom i zbog još uvek nedovoljne razvijenosti klastera koje se manifestuje kroz nizak nivo izvoza, nedovoljna međusobna povezanost učesnika. Slaba međusobna povezanost za sobom povlači i nepostojanje informacione strukture članica i slab pojedinačni nivo učesnika, pogotovo novijih članova koji još uvek ne ostvaruju zadovoljavajuće rezultate na domaćem tržištu. Pošto ove tri najveće slabosti proizlaze jedna iz druge, treba ih i rešavati kao celinu a ne odvojeno.

Nedovoljna međusobna povezanost učesnika se najbolje može umanjiti, a vremenom i potpuno odstraniti stvaranjem proizvoda i usluga unutar klastera koji spajaju dva ili više učesnika u njegovom nastanku. Jedan od primera, koji je u ranijem tekstu naveden, je proizvod Somborski sir u kačici. Plan proizvodnje, nakon dobijanja sertifikata prihvatljivih na inostranim tržištima, je da se glavna proizvodnja odvija u mlekari Gulmlek. Količinu porudžbine koju ova mlekara u određenom roku treba ostvariti, a zbog roka koji bi bio kratak i nedovoljan za proizvodnju cele količine iz porudžbine, proizvodilo bi domaćinstvo Stokuća na isti način kao i mlekara Gulmlek. Samim tim, saradnja između ova dva proizvođača bi porasla pre svega zbog interesa kao što su zadovoljenje potreba potrošača, profit i održanje kvaliteta proizvoda.

Sledeći primer možemo videti među članovima agroservisa usluga. Agroservis usluga radi tako što naplaćuje usluge obavljanja poslova pomoću opreme i mašina koje njegovi članovi poseduju. Za sada su to mašine za obradu zemljišta (traktori, kombajni i sl.) sa kojima vlasnici obrađuju zemljište u svom i tuđem posedu. Situacija se može poboljšati u budućem vremenskom periodu ako sadašnji pružaoci usluga povećaju svoju ponudu na veći broj opreme i mašina koje će biti od koristi i postojećim članovima klastera (mašine za preradu mleka, za obradu voća i povrća, za obradu drveta za nameštaj na salašima). Ovim bi se omogućilo da proizvodi budu dobrog kvaliteta, a sa cenom povoljniji od uvoznih jer se na njih ne bi plaćala carina i troškovi prevoza. To bi privuklo i potencijalne proizvođače prehrambenih proizvoda i ponuđače usluga da i oni pokrenu, za početak male proizvodnje, koje vremenom mogu razvijati.

Međusobna povezanost članova klastera se može još mnogo poboljšati na već postojećoj relaciji radnih grupa, agroservis proizvodnje - ruralni turizam. Za ovo poboljšanje je potrebno da salašari podignu svoj nivo pružanja usluga i broj, do sada većinom pojedinačnih i sporadičnih, obilazaka i dolazaka. Ponuda hrane se pored tradicionalne domaće kuhinje može još više proširiti na organske proizvode i proizvode od mleka koje nude postojeći proizvođači iz agroservisa proizvodnje. Nakon sagledavanja mogućnosti da proizvode na domaćem tržištu (pijace, prodavnice, restorani, hoteli) i potencijalni proizvođači mogu, unutar klastera, da se odluče u čemu će se specijalizovati i započeti proizvodnju (npr. proizvodi od kozjeg mleka, mlečni proizvodi

pakovani na drugačiji način i u primamljivu ambalažu, organska prerada od voća i povrća onih proizvoda koje ne proizvode postojeći proizvođači i drugo).

Iz prethodna tri primera, možemo uočiti bezbroj ideja da se i pored postojećih proizvođača koji su već stvorili svoja tržišta u Srbiji, a neki i u inostranstvu, razviju i specijalizuju novi proizvođači i ponuđači usluga. Učesnici na ovaj način nikako ne mogu negativno uticati na onog drugog, jer će njihov način rada stvoriti zdravu konkurenciju ili sagraditi i učvrstiti informacionu strukturu između članica. Informacije koje kruže u klasteru mogu samo pozitivno uticati na povećanje tržišta ovog klastera i stvarati nova tržišta ili niše. Način poslovanja na malim specijalizovanim tržištima ili nišama, možda i jednim vidovima tržišta u inostranstvu koja će ovaj klaster moći opsluživati, biće opisan u sledećem delu koji se odnosi na šanse klastera.

*Šanse klastera* se pre svega uočavaju u opredeljenosti Srbije za razvoj ruralnog turizma koja iz godine u godinu dobija sve veći broj projekata. Kako bi se ovaj put razvoja turizma što bolje iskoristio, neophodno je da se učesnici povežu sa što više drugih turističkih centara i klastera, da sa njima razmenjuju informacije i organizuju turističke obilaske koji će omogućiti da posetioci budu zadovoljni uslugom i smeštajem kako bi se sledeći put vratili i preporučili posećena mesta svojim prijateljima.

Opredeljenost Srbije za razvoj po principima organske proizvodnje je dalo vetar u leđa proizvođačima organske hrane, i na domaćem tržištu pokrenulo pravo takmičenje proizvođača za povećanje kvaliteta organske proizvodnje i dobijanje svih potrebnih sertifikata koje garantuju kvalitet proizvoda. Proizvođači vrlo dobro znaju da je tržište van granica naše zemlje veoma zahtevno po pitanju kvaliteta ishrane. Zahvaljujući razvoju informacione tehnologije i mogućnosti naših građana da u nekoliko zadnjih godina sve više putuju i informišu se kako se organska hrana proizvodi u inostranstvu, raste pritisak da se napravi što kvalitetniji proizvod za domaće tržište i njegove potrošače. Tome u korist ide i usvajanje naprednih tehnologija organske proizvodnje.

U klasteru Somborski salaši oba proizvođača organske hrane posluju sa zapaženim uspehom, vlasnici su mnogobrojnih sertifikata, ali nosioc organske proizvodnje je Zdravo Organik koji sve veću količinu proizvoda planira u izvoz. Za sada se proizvodi izvoze pre svega u zemlje iz regiona, ali dalja strategija uključuje i rad na izvozu proizvoda u EU i Rusiju. Ono što je potrebno uraditi i na čemu veći proizvođači u Srbiji rade je potpuno ispitivanje tržišta, pre svega tržišta EU na kome već vladaju mnoga pravila po pitanju kvaliteta i na kom već postoji veliki broj proizvođača koji su zauzeli delove ovog tržišta. Ispitujući dobijene rezultate mogu se uvideti delovi tržišta, niše koji još nisu pokriveni. Domaći proizvođači treba da pripreme strategiju kojom će se zadovoljiti tražene potrebe potrošača koji se nalaze na teritoriji otkrivenih niša a koje do sada nisu zadovoljili već postojeći proizvođači. Ono što ide u korist domaćim proizvođačima je zadovoljavajući kvalitet proizvoda koga prati relativno niska cena.

Nastup u prodaji organski proizvedenih proizvoda se uveliko razlikuje na tržištima, kao što su EU i Rusija. Tržište EU je vremenom, zbog porasta proizvođača organske hrane, postalo zahtevnije i po kvalitetu i po ambalaži. Da bi strategija prodaje bila uspešna, neophodno je privući pažnju potrošača lepim i praktičnim pakovanjima, sa različitim količinama i kombinacijama sastojaka u pakovanju. Za razliku od EU, tržište Rusije je manje zahtevno po pitanju izgleda ambalaže i prodaja se vrši u ambalaži sa većim količinama. Ali radi stvaranja povećanja svesnosti ruskih kupca za naše proizvode, neophodno je raditi i na prodaji organskih proizvoda u manjim pakovanjima na kojima se postiže veća zarada. Do sada se strategija pozicioniranja na pronalaženje niše i nije mnogo primenjivala. Međutim, promenu u prodaji za određena tržišta, niše najavljuju

srpski izvoznici koji određene proizvode izvoze u prodajne lance koji su specijalizovani za zdravu ishranu ili na bio-pijace koje se nalaze ili u sklopu marketa ili na posebno za njih određena mesta u gradovima Evropske Unije.

Sa druge strane, na potražnju organski proizvedenih proizvoda mogu uticati turistički centri, domaće manifestacije, a na teritoriji Vojvodine salašari. Oni u okviru svoje ponude treba da posetioce iz inostranstva privuku ukusno aranžiranim ambalažama koje će ti isti posetioći moći naći i na prodajnim mestima u svojim zemljama.

Ono što je bitno za klaster Somborski salaši jeste da treba raditi na maksimalnom iskorištavanju oba pristupa prodaje organski proizvedenih proizvoda kako bi što više njegovih učesnika imalo koristi i za sebe i za poboljšanje i jačanje međusobnih odnosa.

*Pretnje klastera* su pre svega zastupljene u nepovoljnoj zakonskoj regulativi u oblasti ruralnog turizma koja zbog svoje nejasnosti i nepotpunosti utiče na pojavu pravne i ekonomske nesigurnosti u ovoj oblasti. Nedovoljan pristup sredstvima, pre svega iz državnih institucija za razvoj klastera i turizma takođe predstavlja pretnju za razvoj članova klastera koji do sada nisu dobili nikakva novčana sredstva. Klaster se finansira samostalno, određenim procentom sklopljenog ugovora, vezanog za zajednički projekat. Za veće projekte će ipak biti potreban pristup povoljnijeg načina pristupanju novčanim sredstvima od tržišnih, pre svega zbog visokih kamata i nestabilnosti tržišta koje se nastavlja u našoj zemlji, što može uticati na nemogućnost vraćanja pozajmljenih sredstava.

### **2.3.3 Dalji planovi Klastera Somborski salaši**

Dalji planovi Klastera će ići u pravcu povećanja saradnje između njegovih članova i između članova sa drugim klasterima sličnih delatnosti (saradnja sa BioKju iz Osjeka) i proizvođačima iz Apatina. Pored razvoja marketinga kroz organizaciju manifestacija, radiće se i na poboljšanju on-line ponude i pretrage stalnim proširenjem baze podataka.

Nastaviće se rad na proizvodima koji mogu predstavljati brend klastera i na taj način povezivati više članova njegovom proizvodnjom i distribucijom. Na taj način će se povećati privlačnost klastera za nove članove, koji će svojim znanjem i interesima koje mogu imati u klasteru pozitivno uticati na njegov dalji razvoj. Stvaranjem zdrave konkurencije unutar klastera, javljaće se potreba da se članovi klastera sve više pojavljuju na manifestacijama u zemlji i regionu i da privlače nove potrošače svojom konkurentnijom cenom i boljim kvalitetom proizvoda.

Dalji razvoj klastera omogućiće razvoj novih projekata koji će, što budu imali više učesnika i bili važniji za razvoj regiona, lakše dobiti finansijsku i edukativnu podršku od domaćih i inostranih institucija.

## ZAKLJUČAK

Ovim istraživačkim radom prikupljene su informacije o izvoznim mogućnostima prehrambenih proizvoda i radu nekih klastera i udruženja u okviru ove grane, koja posluju na teritoriji Republike Srbije.

Srbija izvozi oko polovine svojih poljoprivredno-prehrambenih proizvoda u zemlje EU, i oko trećinu istih u zemlje CEFTA. Iako je ovo podatak koji ohrabruje, ova grana naše privrede može i treba davati još bolje rezultate.

Kako bi se povećao izvoz poljoprivredno-prehrambenih proizvoda, potrebno je proizvoditi visoko kvalitetne proizvode koji su najviše traženi na inostranom tržištu, a to su organska hrana, mlekarski i pekarski proizvodi i domaća pića, od kojih smo u ovom radu akcenat stavili na vina.

Da bi se lakše plasirali na inostrana tržišta, za srpske proizvođače je neophodno da sarađuju u klasterima i udruženjima. Takav način rada će im omogućiti veću informisanost, podelu troškova nabavke, proizvodnje, marketinga i plasiranja proizvoda kroz saradnju sa ostalim članovima. Privatni sektor unutar klastera treba da podstiče razvoj informativne, tehnološke i transportne infrastrukture, da sarađuje sa državnim organima i na taj način rešava prepreke i probleme, i da stvara stabilna strukovna udruženja kojima će privući veći broj učesnika i time ojačati svoj položaj na tržištu. Sa druge strane, i država treba da stvara i održava stabilne mikro i makroekonomske uslove u našoj privredi. Privlačenjem stranih direktnih investicija u blizini klusterskih centara, uklanjanjem barijera za lokalnu konkurenciju, uspostavljanjem standarda koji pogoduju inovacijama i delovanjem u svojstvu kupca klusterskih proizvoda i usluga, država će podstaći veću zainteresovanost proizvođača da se uključe u klastere i ostvaruju profit. Kako bi pomogla istraživanje i obrazovanje, potrebno je aktiviranje obrazovno-naučno-tehnoloških državnih i privatnih institucija u ispitivanju rada i razvoja klastera. Povezivanjem učesnika različitih klastera inteziviraće se saradnja srodnih i pomoćnih grana prehrambene industrije.

Usled povećanja globalizacije na svetskom tržištu, domaći proizvođači trebaju iskoristiti nedostatak velikih tržišnih igrača da zadovolje potrebe svih segmenata tržišta. Ove uske tržišne segmente, poznate kao tržišne niše, treba detaljno analizirati, a zatim stvarati i realizovati strategije za poslovanje na njima. Poznavanje domaćeg i regionalnog tržišta je još jedna prednost da domaći prehrambeni proizvođači ostvare visok profit, a možda postanu i lideri na regionalnim produktnim i regionalnim multiproduktivnim nišama. Dalji razvoj i jačanje naše privrede omogućiće stabilno poslovanje i na međunarodno produktnim nišama.

U praksi se stvari sporije razvijaju, nego što je želja članova klastera i udruženja. Međusobna saradnja članova nije na zadovoljavajućem nivou, postojanje slabog pojedinačnog nivoa razvijenosti članova, skupo, isparcelisano i podeljeno zemljište, Zakon koji se ne sprovodi dovoljno striktno samo su neki od razloga za stvaranje nepoverenja među članovima klastera i prema državnim organima.

Dosadašnje zalaganje države u subvencionisanju razvoja vinogradarstva i ruralnog turizma predstavlja dobar početak aktiviranja države za razvoj klastera i udruženja. Kako bi se proizvođači samostalno razvijali i povezivali sa ostalim članovima njihovog klastera i klastera iz regiona, neophodno je da imaju mogućnost korišćenja

povoljnih fondova za investicije koje država može aktivirati potpisivanjem trgovinskih sporazuma sa drugim državama. Tako će se stvarati projekti u kojima će svoj interes naći i domaći i inostrani proizvođači, i kao takvi, biće interesantni za investiranje i domaćih i stranih investitora.

Povećanim ulaganjem u razvoj i proizvodnju, proizvođači će moći bolje iskoristiti prednosti podneblja za razvoj poljoprivedno-prehrambenih proizvoda na kom se Srbija nalazi i time približiti našu privredu ostalim razvijenim privredama.



## SPISAK SLIKA, GRAFIKA I TABELA

- Slika 1 Uticaj države na poboljšanje klastera
- Slika 2 Uticaj privatnog sektora na poboljšanje klastera
- Slika 3 Model generalnih strategija
- Slika 4 Smerovi rasta
- Slika 5 Organizaciona mapa klastera Pekos
- Slika 6 Organizaciona mapa Udruženja vinogradara i vinara Srbije.
- Slika 7 Organizaciona mapa klastera Somborski salaši

Grafik 1: Bilans spoljnotrgovinske razmene poljoprivrede i prehrambene industrije Srbije i Ruske Federacije u periodu 2004- 2009 (I-VII)godine

- Tabela 1 Spoljnotrgovinska razmena poljoprivredno-prehrambenih proizvoda Srbije i zemalja članica EU u periodu 2006 i 2009(I-VII) godine
- Tabela 2 Spoljna trgovina poljoprivredno-prehrambenih proizvoda Srbije
- Tabela 3 Bilans spoljnotrgovinske razmene poljoprivrede i prehrambene industrije Srbije i CEFTE u 2007. godini
- Tabela 4 SWOT analiza Klastera Pekos
- Tabela 5 SWOT analiza Udruženja vinogradara i vinara Srbije
- Tabela 6 Broj zaposlenih u članicama klastera Somborski salaši
- Tabela 7 SWOT analiza klastera Somborski salaši

## LITERATURA

1. Alma Mons Novi Sad, podaci dostupni na internet strani <http://www.almamons.co.rs/page.php?2>
2. Breadkulture projektni plan, dostupan na internet strani [http://www.breadculture.net/web/files/122/es/Projektni\\_plan\\_2010a.pdf-projektni](http://www.breadculture.net/web/files/122/es/Projektni_plan_2010a.pdf-projektni); dodatne informacije videti na internet strani [http://www.balkankult.org/bk/files/473/en/COMPENDIUM\\_from\\_the\\_roundtable\\_SR.2007.pdf.pdf](http://www.balkankult.org/bk/files/473/en/COMPENDIUM_from_the_roundtable_SR.2007.pdf.pdf)
3. *Ekonomist* časopis, na internet strani [http://www.ekapija.com/website/sr/članci/prednosti\\_područja](http://www.ekapija.com/website/sr/članci/prednosti_područja)
4. *Ekonomska kretanja u Republici Srbiji u 2008. godini* (2008), Statistika nacionalnih računa, Republički zavod za statistiku, Beograd.
5. EU i OECD članice u razvoju klastera detaljnije videti na internet stranama [http://scholar.google.com/scholar?q=development+of+cluster+in+EU&hl=de&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](http://scholar.google.com/scholar?q=development+of+cluster+in+EU&hl=de&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)  
<http://www.clusterobservatory.eu/>  
[http://scholar.google.com/scholar?q=development+of+cluster+in+OECD&hl=de&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](http://scholar.google.com/scholar?q=development+of+cluster+in+OECD&hl=de&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)  
[http://www.oecd.org/document/36/0,3343,en\\_2649\\_33721\\_1925604\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/36/0,3343,en_2649_33721_1925604_1_1_1_1,00.html)
6. FAO(Food and Agriculture Organization of the United Nations) podaci na internet strani [http://www.fao.org/ag/portal/agp-index/en/?no\\_cache=1](http://www.fao.org/ag/portal/agp-index/en/?no_cache=1)
7. Gulan B. (2010.) *Trgovina u CEFTA regionu*, članak na internet strani <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/12172.html>
8. Gulan B. (2009) *Tržište pekara i hleba u Srbiji*, članak na internet strani <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/9973.html>
9. Gulan B. (2010) *Reforma vinskog sektora*, članak na internet strani <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/13584.html>
10. Gulan B. (2008) *Žetva: puni silosi, prazni džepovi*, članak na internet strani <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/html>
11. Gulan B. (2010.) *Novac odnosi hrana*, članak na internet strani <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/13547.html>
12. Gulan B., Jevtić S. i Stanković V. (2009) *Izvozne performanse poljoprivrede Srbije u periodu od 2000. godine do danas*, članak na internet strani <http://www.agropress.org.rs/tekstovi/11631.html>
13. Günter S. i Lucas von Zalingen (2007) *Klaster menadžment*, Ministarstvo regionalnog razvoja i ekonomije i GTZ, deo A i B; Beograd.
14. Hera D.o.o. iz Prokuplja <http://www.hera.rs/onama.php>
15. Hameum internacional Prokuplje, podaci korišćeni sa internet strane <http://www.ekapija.com/website/sr/page/71426>

16. [IFOAM \(International Federation of Organic Agriculture Movements\)](http://www.ifoam.org/) možete naći na sajtovima <http://www.ifoam.org/> i <http://www.ecoweb.dk/ifoam/> ; informacije o specifičnim uslovima koje zemlje treba da ispune i Zakonima videti na internet strani [http://www.ifoam.org/about\\_ifoam/standards/ogs\\_committees/ogs\\_committees.html](http://www.ifoam.org/about_ifoam/standards/ogs_committees/ogs_committees.html)
17. Jelinčić i Đurović (ur) (2009) *Poljoprivredna politika-sektor mlekarske industrije, potencijal za razvoj*, Fond za otvorena društva, Beograd.
18. Jevtić, S., Stanković, V., Vučković, S. (april-jun 2007) *Izvozne performanse poljoprivrede Srbije u periodu od 2000. godine do danas*, Tržište, Novac, Kapital, br. 2.; PKS, Beograd
19. Klasater Pekos, podaci korišteni sa internet strane <http://klasteri.merr.gov.rs/Svi-klasteri/PEKOS-klaster-pekarske-proizvodnje>
20. Klaster Somborski salaši, na internet strani [www.somborski salasi.rs](http://www.somborski.salasi.rs)
21. Kotler P., Keller K. Lane (2006) *Marketing menadžment*, Data status, XII izdanje, Beograd.
22. Krugman R. Paul, Obsfeld M. (2009) *Međunarodna ekonomija*, Data status VIII izdanje, Beograd.
23. Marinković D. (2010) *Vekna 50 dinara*, Novosti, članak dostupan na internet strani <http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/aktuelno.69.html:294687-Vekna-50-dinara>
24. Mašić B. (2009) *Strategijski menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
25. Ministarstva ekonomije i regionalnog razvoja <http://www.klasteri.merr.gov.rs>
26. Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja, podaci o klasterima u Srbiji na internet strani <http://www.klasteri.rs/cms/>
27. Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva, na internet strani <http://www.minpolj.gov.rs/>
28. Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva, spisak preduzeća koja su potpisala ugovor o dobijanju HACCP standarda 2006, videti na internet strani <http://www.minpolj.gov.rs/postavljen/55/spisakpreduzecaugovorihaccp06.pdf-HACCP>
29. Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva, prezentaciju *Akcijska kontrola proizvođača hleba* (2010) videti na internet strani <http://www.minpolj.gov.rs/download/kontrola%20pekara%20generalnog%20inspektorata.ppt#21>
30. Mlekara Gulmlek, korišteni podaci sa internet strane <http://www.gulmlek.com/sertifikati.html>
31. Navip, podaci preuzeti sa sajta [www.navip.com](http://www.navip.com)
32. *Obrazca II (2007)* Dispozicija projekta, Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja
33. *Obrazac III Podaci o klasteru* (2009) Ministarstvo ekonomije i regionalnog razvoja.
34. PIP D.o.o., Novi Sad, na sajtu <http://www.pip-ns.com/site/?q=node/1>

35. Podrum Aleksandrović, podaci preuzeti sa sajta <http://www.podrumaleksandrovic.rs/>
36. Poljopartner, internet izdanje, članak *Srpski vinari prvi put na sajmu vina u Beču* (2010) koji u celini možete pogledati na internet adresi [http://www.poljopartner.rs/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3782&Itemid=81](http://www.poljopartner.rs/index.php?option=com_content&task=view&id=3782&Itemid=81)
37. Porter E. Majkl (2008) *O konkurenciji*, FEFA, Beograd.
38. *Pregled* (2009), str. 97, Informativno-dokumentarni tromesečnik br. 1, Srbija.
39. *Pregled* (2009), str. 97, Informativno-dokumentarni tromesečnik br. 2, Srbija.
40. Republički Zavod za Statistiku (Statistika spoljne trgovine) na internet strani <http://webrzs.stat.gov.rs/axd/drugastrana.php?Sifra=0009&izbor=odel&tab=3-ukupno>
41. Republički Zavod za Statistiku (Statistika spoljne trgovine) na internet strani <http://webrzs.stat.gov.rs/axd/godisnjak/god2009pog17.pdf>
42. Republički Zavod za Statistiku (Statistika spoljne trgovine) na internet strani <http://webrzs.stat.gov.rs/axd/spoljna/indexsp31.php?ind1=0i>
43. Rubin Kruševac, podaci preuzeti sa sajta [www.rubin.rs](http://www.rubin.rs)
44. Subotić N. i Babić. B.(2009.) *Brašno manje košta*, članak na internet strani <http://www.novosti.rs/vesti/srbija.73.html:257943-Brasno-najmanje-kosta>
45. Svetska Banka - o fazama razvoja klastera mobilizaciji, dijagnozi, strategiji saradnje i implementaciji i načinu analiziranja klastera videti na internet strani [bankehttp://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEV/0,,contentMDK:21241077~isCURL:Y~menuPK:3291499~pagePK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:3177395,00.html](http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/TOPICS/EXTSOCIALDEV/0,,contentMDK:21241077~isCURL:Y~menuPK:3291499~pagePK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:3177395,00.html)
46. Turistička organizacija Sombora, videti sajt <http://www.visitsombor.org/>
47. Udruženje vinogradara i vinara Srbije, videti sajt <http://www.vivis.org.rs/>
48. Vinarija Kiš, podaci preuzeti sa sajta [www.vinarijakis.com](http://www.vinarijakis.com)
49. Vinarija Kovačević, podaci preuzeti sa sajta [www.vinarijakovacevic.co.rs](http://www.vinarijakovacevic.co.rs)
50. Vinarija Spasić, podaci preuzeti sa sajta [www.vinarijaspasic.com](http://www.vinarijaspasic.com)
51. Vizjak A. (2007) *Pobendici tržišnih niša*, FEFA, Beograd.
52. Vršački vinogradi, podaci preuzeti sa sajta [www.vvinogradi.co.rs](http://www.vvinogradi.co.rs)
53. WHO ( WorldHealthOrganization) o organskoj proizvodnji videti na sajtu strani <http://www.who.int/emc> i internet strani [http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/WHO\\_CDS\\_CSR\\_EPH\\_2002.9.pdf](http://whqlibdoc.who.int/hq/2002/WHO_CDS_CSR_EPH_2002.9.pdf)
54. Zdravo Ogranik Selenča, podaci preuzeti sa internet strana <http://www.zdravo.rs/> <http://www.zdravo.rs/kvalitet.html> ; <http://www.zdravo.rs/onama.html>
55. <http://www.ekapija.com/website/sr/>
56. <http://www.ekapija.com/website/sr/page/147904>
57. <http://www.tehnologijahrane.com/meso/proizvodi-od-mesa/unapredenje-bezbednosti-za-upotrebu-i-obelezavanje-tradicionalnih-suhomesnatih-proizvoda>