

Кластер Менаџмент

Приручник за праксу

Део В: Алати

*Израђен у оквиру “Програм подстицаја развоја кластера у Србији”
Министарства економије и регионалног развоја Републике Србије и
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH*

*Günter Scheer
Lucas von Zallinger*



Republic of Serbia
Ministry of Economy and
Regional Development



Издавач:
**Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit GTZ (GmbH)**
**у сарадњи са Министарством економије и регионалног развоја
Републике Србије**

Сва права, укључујући и преводилачка права су задржана. Поновно штампање читовог издања или његових делова, преузимање система и садржаја као и коришћење делова текста у маркетиншке сврхе није дозвољено и биће сматрано као прекршај према правилима слободе трговине и повреда издавачких права, а починиоци ће бити кривично гоњени. Не гарантујемо за веродостојност нама достављених података и не искључујемо могућност ненамерне грешке.

Контакт:

GTZ/WBF пројекат у Србији

www.gtzwbf.org ; www.gtz.de

Дечанска 8 / 11000 Београд

+381 11 3239051

Wolfgang Limbert; координатор пројекта: wolfgang.limbert@gtz.de

Томислав Кнежевић; пројект менаџер: t.knezevic@gtzwbf.org

Министарство економије и регионалног развоја

www.merr.sr.gov.yu

Зорица Марић, начелник одељења

zmaric@merr.sr.gov.yu

Садржај

Скуп алата	5
1. Припрема.....	5
1.1. Први кораци	5
1.1.1. Тест потенцијала кластера.....	5
1.1.2. Тест сарадње и достигнућа партнера кластера	11
1.1.3. Поступак за иницирање и сензибилизацију	17
1.2. Циљеви и стратегије	20
1.2.1. Анализа интересних група (учесника)	20
1.2.2. Акциони план кластера	22
1.2.3. Упитник за утврђивање кооперационог потенцијала	32
1.3. Пословни план и финансирање.....	42
1.3.1. Структура пословног плана кластера.....	42
1.3.2. Финансијски план	50
1.3.3. Образац за пројектне трошкове.....	53
1.3.4. Фонд за подстицај кластера	56
2. Извођење	65
2.1. Формирање организације	65
2.1.1. Кооперациони уговор.....	65
2.1.2. Организациони дијаграм	68
2.1.3. Помоћ у одлучивању при избору правног облика	70
2.1.4. Пример статута/правилника аутомобилског кластера.....	73
2.2. Услуге кластера	88
2.2.1. Контролна листа услуга кластера.....	88
2.2.2. Контролна листа за селекцију пројеката (добивање поруџбине и обрада)	91
2.2.3. Поступак за добивање пројеката (Служба за подстицај извоза и информисање о јавним тендерима)	93
2.2.4. Профил захтева код тражења особља (Служба за људске ресурсе).....	97
2.2.5. Поступак за маркетинг кластера и ПР	99
2.2.6. Поступак реализације поруџбине.....	102
2.2.7. Смернице пословања (Услуга подстицања извоза)	105
2.2.8. Профил предузећа за подстицање извоза кластера	108
2.2.9. План извоза за чланове кластера	113
2.2.10. Контролна листа- учешће кластера на сајмовима.....	128
2.2.11. Метод великог окупљања за формирање комуникационе платформе кластера на Интернету	133
2.3. Пројекти кластера - процеси.....	137
2.3.1. Кооперациони споразум за пројекат кластера	137
2.3.2. Пројектни план	143
2.3.3. Образац за опис пројекта.....	145
2.3.4. Контролна листа за избор руководиоца пројекта	148
2.3.5. Алат за управљање пројектом Радни пакет	150
2.3.6. Записник за састанака тима	153
2.3.7. Оцењивање пројекта	156
2.3.8. Смернице за увођење процеса у кластеру	161
2.4. Придобивање партнера.....	166
2.4.1. Афирмативно испитивање (интервју) (Appreciative Inquiry)	166
2.4.2. 5 корака за придобијање партнера кластера	168
2.5. Иновативни дух.....	170
2.5.1. Процена кластер менаџера	170

2.5.2	Профил задатака и очекивања од кластер менаџера	175
2.6	Комуникација / ПР	177
2.6.1	Кратак увод у рад с медијима	177
2.6.2	План ПР мера.....	184
3.	Реформе.....	188
3.1.	Мониторинг / Евалуација	188
3.1.1.	Контролна листа за евалуацију пројекта.....	188
3.1.2.	Оцењивање пројекта (учесници).....	192
3.1.3.	Мониторинг утицаја	195
3.2.	Управљање променама.....	198
3.2.1.	Упитник: „Квалификација за управљање променама (change management) “	198
3.2.2.	Метод интервизије (колегијални разговор).....	201
3.2.3.	Кратка дијагноза показатеља пројектне кризе	204
3.3.	Учење	207
3.3.1.	Увод у benchmarking за кластере.....	207
3.3.2.	Контролна листа и упитник за разматрање пројекта	210
3.3.3.	Нет.лаб	213
3.3.4.	Радионица за развој тима	221

Скуп алата

1. Припрема

1.1. Први кораци

Назив алата	1.1.1. Тест потенцијала кластера		
Извор	EAR Regionalberatung		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промена
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план и финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобиање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

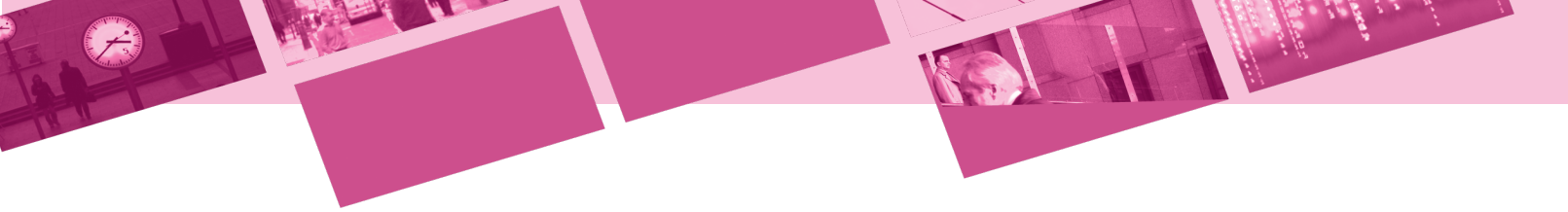
Циљеви и примена

Тест потенцијала кластера се користи за вредновање у фази припреме кластера. Али он се може употребити у сваком периоду развоја кластера као интерна (самоевалуација) и екстерна (спољна евалуација) помоћ приликом вредновања. Овај инструмент даје преглед над комплексним/сложеним склопом ефеката различитих фактора успеха. Он указује на недостатке и дефиците и тиме омогућава брзу процену потенцијала за развој кластера.

Кратак опис

Тест истиче 3 димензије од којих свака има 5 фактора. Те три димензије су: снага кластера, акциона снага и функционална снага.

- Снага кластера се односи на заједничку конкурентност потенцијалних партнера кластера и пословну јачину кластера (критична маса).
- Акциона снага се односи на способност самоорганизовања кластера.
- Функционална снага се односи на проверу у којој мери постоје предуслови за испуњење битних функција кластера.



Све три димензије су међусобно повезане. Успешан развој кластера није могућ уколико једна од тих димензија недостаје. Кластеру је потребна конкурентност, сопствени акциони потенцијал и функционалност.

Корист

Тест потенцијала кластера даје сажет преглед слабих и јаких страна потенцијалних кластера и указује на могућности и ризике оснивања кластера.

Овај тест је одговарајући и за поређење кластера. Али он не може да замени детаљну анализу, већ само указује где су потребне детаљније анализе и даљи развој.

Документација

Снага кластера

А: Тржишна снага кластера

Критеријуми успеха

1. Да ли кластер у будућности нуди усмерену и комплексну групу производа са врло добрим тржишним могућностима, бројним развојним потенцијалима и високим нивоом развојних и иновационих предности?
2. Ниво и комплетност технолошких, производних и организационих детаљних/основних компетенција у ланцу стварања нове вредности.
3. Да ли постоје јасно препознатљиви комплементарни потенцијали предузећа која су чланице кластера?

Б: Водећа предузећа

Критеријуми успеха

1. Број и квалитет (тржиште, технологија, знање, квалификација, капитал/способност генерисања прихода) водећих предузећа различитих привредних грана, који у самом кластеру могу преузети важне водеће функције.
2. Да ли водећа предузећа уносе у кластер своја искуства са домаћег и међународног тржишта, искуства са удруживањима, јасне представе о циљевима и кооперационој проблематици, спремност за сарадњу и високи приоритет за пројекат кластера?

В: Подизвођачи и сродне привредне гране

Критеријуми успеха

1. Број и квалитет (тржиште, технологија, знање-квалификација, капитал/способност генерисања прихода) предузећа у претходним и садашњим сегментима репродуктивног ланца стварања нове вредности као и у сродним привредним гранама.
2. Равнотежа међу водећим предузећима и подизвођачима.
3. Значајан удео у промету унутар кластера
4. Довољан број сличних циљева и очекивања.
5. Географска концентрација.
6. Ефикасност и економичност мрежа и веза с предузећима.
7. Иновативни потенцијали као резултат близине са другим кластерима односно привредним структурама сличним кластерима.

Г: Комплементарне услужне установе и инфраструктуре**Критеријуми успеха**

1. Да ли постоји довољан број комплементарних, високо квалитетних установа које су блиске предузећима и повезане са кластерима (посебно у подручјима: истраживања, развоја, саветовања, квалификације, контроле квалитета, трансфера информација, посредовања код кооперација, интернационализација)?
2. Да ли је усмереност ових установа на услуге и квалитет јасно изражена и на међународном нивоу?
3. Да ли постоји у региону иновативна и за предузетнике повољна клима?

Д: Регионално повезивање**Критеријуми успеха**

1. Географска близина предузећа која су чланице кластера и установа значајних за кластер.
2. Постојање просторног језгра односно подкластера који један од другог имају користи.

Способност имплементације**А: Јасно изражена корист****Критеријуми успеха**

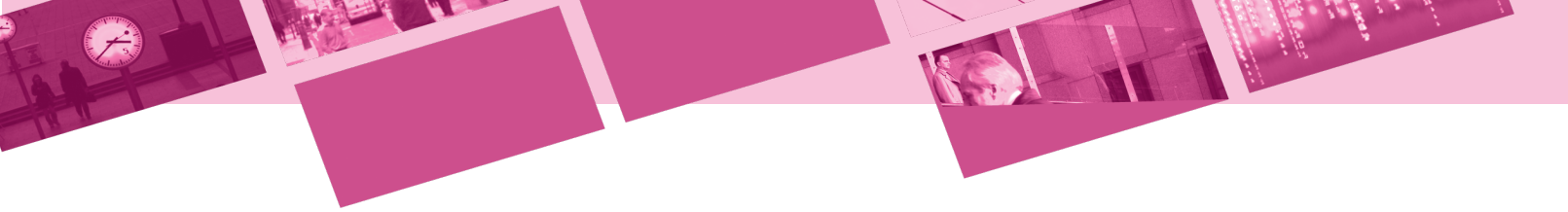
1. Да ли је за предузећа и пружаоце услуга и инфраструктуре јасно видљива корист од учешћа у развоју кластера?
2. Да ли се корист од учешћа у кластеру може јасно и веродостојно предочити свим релевантним предузећима и установама?
3. Да ли су главне релације трошкова и користи познате и прихваћене?

Б: Потенцијал за координацију и управљање**Критеријуми успеха**

1. Да ли постоје јавно/приватне институције са организационим капацитетима и know-how за развој кластера?
2. Да ли се може укључити подршка привреде и да ли је она спремна за специфичне задатке подршке кластера?
3. Да ли структура и учинак организације за развој кластера гарантују да ће интереси и потребе предузећа бити на првом месту?

В: Способност и спремност на сарадњу**Критеријуми успеха**

1. Да ли потенцијални актери унутар кластера доприносе својим кооперационим искуством у репродуктивном ланцу стварања нове вредности и развоја услуге?
2. Да ли унутар кластера постоје функционални, привредни успешни пројекти сарадње који служе као пример и који се могу проширити и иницирати даље кооперације?
3. Да ли већ постоје дистрибуционе мреже и да ли се оне могу проширити?



Г: Људски потенцијали

Критеријуми успеха

1. Да ли актери кластера имају на располагању довољно висококвалификовану радну снагу?
2. Да ли партнери пројекта кластера имају на располагању довољно кадрова?
3. Да ли пројекат кластера повезује истакнуте домаће и међународне стручњаке са предузећима и пројектима кластера?

Д: Политичко упориште

Критеријуми успеха

1. Да ли пројекат кластера има подршку водећих државних, политичких, привредних и социјалних партнера?
2. Да ли се политика, руководство, предузећа и институције за подршку укључују у пројекат у складу са својом функцијом?
3. Да ли пројекат има добру подршку у регионима?

Функционална снага

А: Унутрашње повезивање

Критеријуми успеха

1. Да ли између кључних актера кластера и институција које га подржавају (истраживање и развој, образовање и стручно усавршавање, контрола, саветовање) постоји интензивна сарадња и повезаност?
2. Да ли између конкурената постоји поверење уз истовремено постојање тржишне утакмице?
3. Да ли између различитих појединачних институција у кластеру постоји трансфер знања?
4. Да ли већ постојеће групе понуђача (локалне мреже, стратешки савези, дистрибуционе мреже итд.) привлаче нове partnere односно да ли се постиже резултат опонашања?
5. Да ли се одржавају редовне институционализоване стручне расправе о даљем развоју укупног кластера?

Б: Спољно повезивање

Критеријуми успеха

1. Да ли постоји добра повезаност кључних фактора (know-how, капитал) са предузећима ван кластера као и са упоредивим односно сличним кластерима?
2. Да ли је присутна велика извозна оријентација, односно да ли је стратешки развој у кластеру орјентисан на стално побољшање међународне конкурентности?
3. Да ли су доступни подаци мониторинга и бенчмаркинга међународне конкуренције?
4. Да ли постоје међународне истраживачке кооперације?

В: Усмереност на квалитет**Критеријуми успеха**

1. Да ли постоји доследна орјентисаност на конкурентност, квалитет и задовољство клијената, стандарде квалитета који стално евалуирају и прилагођавају се растућој потражњи и захтевима тржишта?
2. Да ли постоји довољна професионална контрола квалитета и понуде саветовања?
3. Да ли постоји интегрално управљање квалитетом кроз вертикално умрежавање стандарда и контрола?

Г: Усмереност на иновације**Критеријуми успеха**

1. Да ли постоји компетентна повезаност између истраживања и привреде?
2. Да ли је тржишно знање и искуство актера у кластеру транспарентно, расположиво и доступно за стално обнављање (иновације)?
3. Да ли у кластеру постоји управљање иновацијама које се одвија између појединачних делова кластера и у њима?
4. Да ли постоје заједничка ИТ решења и мреже односно подстицаји за побољшање Интернет перформанси појединих актера унутар кластера?

Д: Маркетинг локације**Критеријуми успеха**

1. Да ли се регион промовише у земљи и иностранству (и) као локација са одговарајућим имиџом (заштићена робна марка, заштитни знак, концепт)?
2. Да ли се актери кластера орјентишу у понуди својих услуга према заједничкој филозофији локације и да ли улажу редовно у побољшање квалитета локације?
3. Да ли за то стоји на располагању професионални маркетиншки тим?

Резултат теста потенцијала кластера може се графички приказати, као шта се види на следећем примеру:



Назив алата:	1.1.2. Тест сарадње и достигнућа партнера кластера		
Извор	Arne Engelbrecht Pleuma Unternehmensnetzwerke GmbH		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобиање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Аналогно потражи за партнером у приватном животу и Ваше предузеће, да би се узело у обзир за партнерство, мора бити „атрактивно“ другим предузећима. Овај тест помаже приликом утврђивања да ли је предузеће опремљено за такмичење за најбоља партнерска предузећа и на тај начин спремно да се суочи са захтевима наше, у великој мери умрежене привреде.

Кратак опис

На свако од питања може да се одговори једном од следећих опција:

Не: Имали смо можда неколико покушаја у овом смеру, али готово да уопште нису реализовани у пракси.

Делимично: Познат нам је прави поступак, али у пракси га још увек не примењујемо у потпуности.

Да: Пронашли смо најбоље могуће начине деловања и стандарде и у потпуности их примењујемо у пракси.



Корист

У овом тесту предузеће се пореди са око 1000 предузећа у оквиру такмичења „Нај кооперација 2002.“. Резултати су показали да најбоља предузећа на више од 20 питања могу да одговоре потврдно. Иза великог броја средње успешних предузећа, најслабија предузећа су одговорила негативно на више од 15 од укупно 24 постављена питања.

Документација

Кооперациона и пословна способност

1 Усмереност на добробит клијената

1.1 Знање о потребама клијената

Не:

Делимично:

Да:

Да ли у Вашем предузећу постоји способност и спремност да се препознају, сажму и испуне индивидуалне жеље клијената за укупно време трајања животног циклуса?

1.2 Способност задржавања клијената

Не:

Делимично:

Да :

Да ли неговањем односа са клијентима осигуравате висок степен њиховог задовољства и задржавање клијената?

1.3 Трајање и интезитет односа са клијентима

Не:

Делимично:

Да:

Да ли користите искуство Ваших клијената за стално побољшавање производа и/или услуга Вашег предузећа (управљање односима са клијентима) ?

1.4 Знање о одлучујућим факторима високе тражње на тржишту

Не

Делимично:

Да:

Да ли познајете разлоге потражње Ваших производа и/или услуга на тржишту?

2 Способност комуницирања

2.1 Циљно стварање и одржавање односа са интересним групама

Не:

Делимично:

Да:

Да ли обезбеђујете циљно одржавање уравнотеженог спољног односа са свим релевантним интересним групама Вашег предузећа (интересне групе предузећа: клијенти, акционари, конкуренти, сарадници итд.)?

2.2 Имиџ понуде / заштитног знака

Не:

Делимично:

Да:

Да ли спроводите одређене/циљне активности у циљу промовисања / побољшања имиџа заштитног знака или понуде?

2.3 Увођење или примена управљања учењем или знањем

Не:

Делимично:

Да:

Да ли се прикупља, обрађује, припрема и циљно користи знање релевантно за предузеће?

3 Будућност предузећа

3.1 Даљи развој предузећа

Не:

Делимично:

Да:

Да ли користите знање и искуства Ваших клијената, партнера, пружаоца услуга и истраживачких институција за даљи развој интерних процеса и производа и/или услуга Вашег предузећа?

3.2 Знање о трендовима и напретку

Не:

Делимично:

Да:

Да ли прикупљате знање свог предузећа на његовом специфичном тржишном подручју у вези с трендовима и напретком који ће бити релевантни за будући спектар његових производа/услуга?

3.3 Инвестиције у будућност

Не:

Делимично:

Да:

Да ли интензивно улажете у подручја усмерена на будућност као шта су истраживање и развој, мере стручног усавршавања за особље, истраживање тржишта итд.?

4 Способност прилагођавања

4.1 Висок степен иновативности

Не:

Делимично:

Да:

Да ли производи и услуге који нису старији од 3 године имају задовољавајући удео у промету Вашег предузећа? (Додатно: Који је степен иновативности у односу на просек у Вашој привредној грани?)

4.2 Могућност индивидуализације понуде

Не:

Делимично:

Да:

Да ли су Ваши производи и/или услуге модуларно успостављени или се на неки други начин могу прилагодити индивидуалним потребама клијената?

4.3 Флексибилност при количинским осцилацијама у спектру понуде

Не:

Делимично:

Да:

Да ли се могу смањити количинске осцилације у промету? (на пример флексибилним запошљавањем особља, коришћењем особља и ресурса партнера, итд.)

4.4 Флексибилност при осцилацијама варијанти у спектру понуде

Не:

Делимично:

Да:

Да ли се могу савладати промене потребе за разноврсношћу, на пример кроз модуларну структуру производа, одговарајућим технологијама (алатима који се могу користити за све варијанте итд.) и сл.?

5 Стабилност

5.1 Висококвалификовани радници

Не:

Делимично:

Да:

Да ли циљно подстичете ниво образовања и компетентност радника Вашег предузећа циљном понудом и подстицајним мерама односно мерама санкције?

5.2 Уравнотежени односи између интересних група предузећа

Не:

Делимично:

Да:

Да ли постоји јака зависност Вашег предузећа од појединих интересних група специфичног тржишта (клијенти, добављачи, ...)?

5.3 Добра рентабилност и ликвидност

Не:

Делимично:

Да:

Да ли је гарантована кракорочна, средњорочна и дугорочна исплативост и ликвидност Вашег предузећа?

6 Поузданост**6.1 Континуирана побољшања једноставних и сигурних процеса**

Не:

Делимично:

Да:

Да ли постоје иницијативе за смањење комплексности процеса/поједностављење Ваших пословних процеса као шта су на пример стандардизација производа или стандардизација процеса?

6.2 Поуздани и ефикасни процеси

Не:

Делимично:

Да:

Да ли су процеси формирања Ваше понуде у поређењу с конкуренцијом конкурентни и довољно стабилни? (брзина испоруке, поузданост добављача, трошкови производње)?

6.3 Поуздана и ефикасна понуда

Не:

Делимично:

Да:

Да ли је Ваше предузеће у стању да на прикладан начин задовољи захтеве из тачке 1.4. у вези с Вашим производима и/или услугама, који произлазе из фактора пресудних за куповину унутар Ваше циљне групе?

7 Усмереност ка кооперацији**7.1 Активно тражење партнера ради употпуњавања спектра сопствених услуга**



Не:

Делимично:

Да:

Да ли циљно тражите допуне спектра Ваших услуга кроз комплементарне струке, производе и услуге од добављача, допунских добављача, конкурената?

7.2 Чврста повезаност предузећа

Не:

Делимично:

Да:

Да ли користите све кооперацијом доступне потенцијале на подручјима као шта су истраживање & развој, набавка, производња и услуге, збрињавање отпада и рециклажа, маркетинг и дистрибуција, управљање учењем и знањем и уопштено коришћење синергије кроз повезивање стручности, потреба и ресурса?

7.3 Висока ефикасност сарадње са партнерима

Не:

Делимично:

Да:

Да ли је осигурано да сарадња функција укључених интерно (набавка, логистика, осигурање квалитета, развој) и ван предузећа неће бити угрожена због конфликта циљева?

7.4 Дуги и интензивни односи с добављачима

Не:

Делимично:

Да:

Да ли је загарантовано континуирано побољшање ефикасности Ваших добављача и економичност и транспарентност сарадње (управљање односима с добављачима)?

Евалуација

Уопштено препоручујемо да код свих питања на која нисте могли да одговорите потврдно („Да“) проверите да ли се пружају могућности побољшања Ваших кооперационих и пословних способности. Питања на која сте могли само „делимично“ потврдно да одговорите треба да доследно пратите. Питања на која сте морали да одговорите одречно („не“) указују на потребу хитног деловања које треба започети шта пре.

Ипак пажљиво проверите одговоре зависно од специфичности Вашег предузећа и поставите сопствене приоритете за деловање.

Искуства показују да најбоља предузећа могу потврдно да одговоре на више од 20 питања. Пратећи велики број средње успешних предузећа, најлошија нагативно одговорају на више од 15 од постављених 24 питања.

Назив алата	1.1.3. Поступак за иницирање и сензибилизацију		
Извор	Конкурентност економских сектора у земљама ЕУ: Стратегије помоћи усмерене на кластере		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобиање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Сам почетак припреме подстицајне политике усмерене на кластере је дијалог између релевантних актера. То у првом реду захтева сензибилност свих страна (предузећа, релевантних организација, државне управе/политике) о значају кластера са становишта међународне конкурентности. Циљ једног - првог таквог заједничког састанка је формирање заједничке свести и идентитета будућег кластера.

Кратак опис

Први састанак почиње поделом упитника. Он служи за припрему учесника за састанак; резултати се износе током састанка. На бази извештаја других кластера или кооперационих примера предузећа као и заједничке анализе ситуације (сарадња, секторске снаге и слабости) може се утврдити корист од додатне сарадње.

Корист

На заједничком састанку потенцијални партнери јачају свест о предности кластера и развијају заједничку визију његове будућности.

Документација

У циљу утврђивања кооперационог потенцијала свим учесницима се пре семинара може поделити упитник (контролна листа). Њом се одређује стварна спремност за сарадњу и већ постојећи кооперациони облици. Резултати се износе и разматрају током састанка.

Листа провере потенцијала кластера

Критеријуми

Коментари/евалуација

Постојећи облици привредних кооперација

кооперација	кооперација не постоји					интензивна				
- хоризонталне кооперације, на пример заједничка	1	2	3	4	5					
а. набавка материјала за даљу прераду/сировина	1	2	3	4	5					
б. набавка других производних фактора	1	2	3	4	5					
в. коришћење складишта и/или производних јединица	1	2	3	4	5					
г. маркетинг и/или продајне активности	1	2	3	4	5					
д. коришћење услуга	1	2	3	4	5					
ђ. коришћење тренинга и мера стручног усавршавања	1	2	3	4	5					
е. коришћење истраживачких/развојних институција		1	2	3	4					5
ж. остало,										

		кооперација не постоји					интензивна							
кооперација		кооперација не постоји		интензивна		кооперација не постоји		интензивна		кооперација не постоји		интензивна		
- вертикалне кооперације, на пример		1	2	3	4	5								
з. уговори о испоруци материјала за даљу прераду/сировине		1	2	3	4	5								
и. уговори о испоруци трговачке робе		1	2	3	4	5								
ј. Коришћење услуга		1	2	3	4	5								
к. Коришћење тренинга и мера стручног усавршавања		1	2	3	4	5								
л. Коришћење истраживачких/развојних институција		1	2	3	4	5								
љ. ОСТАЛО,														

		кооперација не постоји					интензивна				
кооперација											
- латералне кооперације, на пример		1		2		3		4		5	
м. на подручју финансирања		1		2		3		4		5	
н. расподеле ризика	1	2		3		4		5			
њ. остало,											

Кооперациона клима

	тржишно такмичење		кооперација			
- хоризонтална кооперација		1	2	3	4	5
- вертикална кооперација	1	2	3	4	5	

Разлози ниске кооперационе основе

☐

☐

☐

☐

☐

(означити једно)

Предности/синергијски учинци нису видљиви

Недовољан увид у тржиште (партнери)

Недостатак поверења (предузећа, орг.) ☐

Конкурентски дух ☐

Успорена приватизација ☐

Уговорно право, ризик тужбе

Недовољно одлучивање институција ☐

Остало,

За сектор релевантне организације (молимо да на личном примерку листе наведете име)

- а. Националне привредне агенције
- б. Институције за обуку и стручно усавршавање
- в. Истраживачке и развојне институције
- г. Технолошки центри (инкубатори) и сл.
- д. Банкарске структуре и финансијске услуге
- ђ. Euro Information Centre
- е. Привредна комора
- ж. Удружења и задруге
- з. Консултантска предузећа/самостални консултанти
- и. остало,

Услуге и ефикасност организација релевантних за сектор

	неадекватна услуга			адекватна услуга		
а. Националне привредне агенције	1	2	3	4	5	
б. Институције за обуку и стручно усавршавање		1	2	3	4	5
в. Истраживачке и развојне институције	1	2	3	4	5	
г. Технолошки центри (инкубатори) и сл.		1	2	3	4	5
д. Банкарске структуре и финансијске услуге		1	2	3	4	5
ђ. Euro information Centre	1	2	3	4	5	
е. Привредна комора	1	2	3	4	5	
ж. Удружења и задруге	1	2	3	4	5	
з. Консултантска предузећа/самостални консултанти		1	2	3	4	5
и. остало,	1	2	3	4	5	

Семинар на тему иницирање и сензибилизација

Ток семинара:

1. Представљање секторских потенцијала (контролна листа)
2. Тумачење предности до којих се може доћи сарадњом
Овде се могу узети у обзир и искуства већ постојећих кластера
3. Извештаји предузећа са становишта њихових искустава са већ постојећим облицима кооперације
4. Анализа постојећих и могућих облика кооперације
5. Заједничка SWOT анализа
6. Заједничка процена потребе за подршком
7. Оцена постојећих или могућих синергијских учинака кроз кооперацију

Учесници:

Представници са подручја производње и трговине, консултација, науке, представници привредних удружења и задруга и сродних организација, регионалних агенција за развој, министарстава.

Трајање:

1-2 дана

1.2. Циљеви и стратегије

Назив алата	1.2.1. Анализа интересних група (учесника)		
Извор	EAR Regionalberatung GmbH		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије	●		
Пословни план и финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси		●	
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Интересне групе су оне структуре или особе које кластер/пројекат/пројектну групу

- Треба да подрже (новац, радна атмосфера, доносиоци одлука) и
- желе да подрже (пријатељи).

Почев од анализе окружења, анализом интересних група (учесника) може се добити брз преглед релевантних фактора.

Кратак опис

У првом кораку анализе интересних група (учесника) израђује се попис структуре или особа релевантних за подршку кластера/пројекта кластера. У наставку се процењују њихов утицај и могућности, како би се на крају из тога извеле конкретне мере за поједине интересне групе (учеснике).

Корист

Корист анализе интересних група (учесника) је дата у сажетом прегледу особа и структура, који кластеру могу пружити релевантну подршку, као и њиховог значаја. Извођењем конкретних мера се те структуре или особе могу циљно обрађивати.

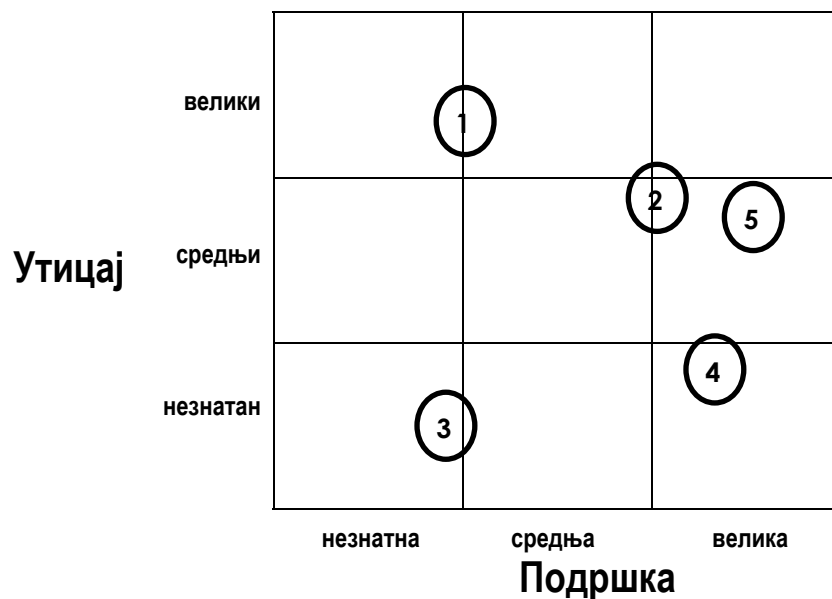
Документација

1. Наведите интересне групе (учеснике):

1	
2	
3	

4	
5	
6	

2. Процените интересне групе (учеснике):



3. Развијте мере за најважније интересне групе (учеснике):

Интересна група (учесник)	Мере
1.	
2.	
4.	
5.	

Назив алата	1.2.2. Акциони план кластера		
Извор	Gopa Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије	●	●	
Пословни план и финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера – процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Акциони план кластера омогућава операционализацију различитих активности неопходних за формирање и развој кластера. План се може користити за планирање и припрему као и за извођење мера.

Кратак опис

Алат је подељен према подручјима, неопходним за функционалан кластер. У то спадају:

- Развој стратегије и израда концепта
- Организација и структура
- Услуге кластера и активности
- Инфраструктура и комуникација
- Финансије

За свако од ових подручја предвиђени су појединачни задаци који се у облику табеле достављају лицима одговорним за њихово извођење и временско планирање.

Корист

Радни план, односно план спровођења предузећима унутар кластера као и модератору односно руководиоцу радне групе омогућава циљно планирање и извођење мера, које се уз помоћ акционог плана могу транспарентно предочити свим учесницима.

Акциони план кластера

Верзија 1.0
Статус: дд.мм.гг
Аутори документа: Н.Н.
Модератор радне групе: Н.Н.

Бр.	Задатак	Приоритет	Рок	Одговоран	Подршка	Примедбе	Статус
1. Развој стратегије и концепта							
1.1	Анализа потенцијала кластера					Јединствени производ за продају (USP), међународни benchmarking, тематски фокус (нпр. технологије), регионални фокус, чланови, институције за подршку (нпр. универзитети), SWOT анализа	
1.2	Утврдити циљеве кластера					Могући циљеви кластера: • Подстицај извоза • Међународни маркетинг & branding • Заједничко истраживање и	

Бр.	Задатак	Приоритет	Рок	Одговоран	Подршка	Примедбе	Статус
						развој • Заједнички развој производа / решења • Заједничко проналажење добављача • Услуге кластера • Тендери (ЕУ, Светска банка, национални) • Повезивање технолошких компетентности • Лобирање	
1.3	Утврдити све чланове и партнере кластера						
1.4	Информисати предузећа о кластерима и иницијативама кластера (додатни основни подаци)					Основни подаци о кластерима као алату за нпр. подстицај извоза; пословни случајеви и најбоље праксе из других земаља	
1.5	Развити план пословања и стратегију кластера					• Сиже (информативни) • Циљеви • Организација • Услуге	

Бр.	Задатак	Приоритет	Рок	Одговоран	Подршка	Примедбе	Статус
						• Тржиште • Маркетинг • Финансирање и финансијски план • Акциони план	
1.6	Организовати редовне састанке за планирање и имплементацију						
1.7	Осмислити логотип и слоган кластера						
2. Организација и структура							
2.1	Изградити статут кластера: • Циљеви • Чланство • Структура и организација					Примери / benchmarking: Анализирати статуте других кластера	
2.2	Изабрати управу кластера: 4 члана (?) (представници предузећа)					У складу са правилима утврђених статутом	
2.3	Изабрати Председавајућег кластера (представник предузећа)					У складу са правилима утврђеним статутом	
2.4	Разјаснити правне аспекте у погледу оснивања кластера					Опције: • Задруга	

Бр.	Задатак	Приоритет	Рок	Одговоран	Подршка	Примедбе	Статус
						• Д.О.О. • Д.А. • Споразум о сарадњи • Оснивање • Хибридна организација	
2.5	Саставити опис радног места кластер менаџера						
2.6	Пронаћи и запослити кластер менаџера						
2.7	Оснивање специјализованих радних група унутар кластера					Могуће радне групе: • подстицај извоза • обука и образовање • лобирање • итд.	
2.8	Израдити смернице за радне групе						
2.9	Регистрација кластера						
2.10	Саставити смернице за пројектни менаџмент						
2.11	Дефинисати управљање процесима					Дизајн процеса, документи, обрасци,	

Бр.	Задатак	Приоритет	Рок	Одговоран	Подршка	Примедбе	Статус
						приручници	
3. Услуге и активности кластера							
3.1	Маркетинг и односи с јавношћу						
	Маркетинг кластера						
	Профили предузећа (база података)						
	Брендинг и позиционирање						
	Веб страница (укљ. електронских директоријума)						
	Маркетиншки материјал						
3.2	Подстицај извоза						
	Тржишни трендови и информације						
	Стратегија подстицаја извоза						
	Акциони план и програм сајмова						
	Међународне кооперације					нпр. сарадња с релевантним задругама и институцијама у другим земљама	

Бр.	Задатак	Приоритет	Рок	Одговоран	Подршка	Примедбе	Статус
	Слање материјала поштам						
	Смернице пословања					Успостављање контаката између предузетника	
3.3	Обука и квалификација						
	Услуге обуке						
	Услуге људских ресурса						
3.4	Примењено истраживање и развој						
	Трендови у технологији						
	Заједничко истраживање и развој						
3.5	Управљање квалитетом и сертификација					нпр. ISO, CMMI	
3.6	Услуге информисања о јавним надметањима/тендерима					Редовно прибављање информација о јавним надметањима: - Национална јавна надметања - Јавна надметања ЕУ - Јавна надметања Светске банке	

Бр.	Задатак	Приоритет	Рок	Одговоран	Подршка	Примедбе	Статус
3.7	Заједничка набавка и проналажење добављача						
3.8	Стратешке мере и лобирање						
3.9	Пристап капиталу (VC)						
4. Инфраструктура и комуникација							
4.1	Формирати физичку инфраструктуру за кластер					Сопствени пословни простор или лоциран у једном од предузећа чланица кластера	
4.2	Имплементирати интранет решење за комуникацију и координацију					Видети постојећу мрежу кластера	
4.3	Дизајнирати и имплементирати коначно решење веб странице кластера (укључујући електронски директоријум)						
4.4	Организовати редовне састанке ради комуникације и координације						
5. Финансијска средства							
5.1	Утврдити финансијски план: Организациони трошкови					Финансијски план би требало да буде израђен у оквиру пословног плана	

Бр.	Задатак	Приоритет	Рок	Одговоран	Поддршка	Примедбе	Статус
	Трошкови подстицаја					кластера	
5.2	Договорити чланарину					Треба да буде утврђено статутом кластера	
5.3	Објаснити да ли је могуће добити финансијска средства од државних институција						
5.4	Развити и имплементирати фонд за подстицај кластера: - Преамбула - Тумачење и дефиниције - Предмет уговора - Сврха кластера - Фонд за подстицај - Доприноси фонду - Управљање фондом - Услови за коришћење средстава					Оквирни споразум о фонду за подстицај кластера који ће потписати предузећа чланови	

Назив алата	1.2.3. Упитник за утврђивање кооперационог потенцијала		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије	●		
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Алат служи за анализу полазне позиције и посебно за потенцијал кластера у оквиру развоја стратегије. Тиме је омогућена реална процена полазних услова у предузећима односно полазних услова код потенцијалних партнера кластера као и односа између предузећа. Упитником се на тај начин може проценити и кооперациони потенцијал. Осим тога, инструмент се до одређене мере може употребити и за евалуацију спектра услуга и конкурентности предузећа.

Кратак опис

Упитник обухвата квантитативна као и квалитативна питања из различитих подручја:

- Основа предузећа
- Производи; ланци стварања нове вредности, подизвођачи
- Тржишта
- Процеси
- Људски ресурси
- Технологија, истраживање и развој, квалитет
- Динамика

Корист

Упитник покрива све параметре релевантне за анализу кооперационог потенцијала и потенцијала кластера и омогућава тачнију процену ланца стварања нове вредности унутар предузећа као и хоризонталне и вертикалне повезаности тог ланца са другим предузећима и институцијама. Тако се коришћењем овог алата утврђују не само постојећи кооперациони односи већ и недостаци ланца стварања нове вредности и иновациони потенцијали (модел интегрисаног ланца стварања нове вредности).

Документација**Упитник за интервју****Датум:****Основа предузећа**

Назив предузећа	
Интервјуисани партнер	
Број запослених	
Остварени приходи	
Власничка структура	
Старост предузећа, историја	
Регионална питања: • разлог за локацију у регији • перцепција локалног идентитета (укорењеност унутар регије) • квалитет интеракције са локалним властима	А Б Ц

Производи, ланци стварања нове вредности, подизвођачи

Производи/групе производа		
Трговачке марке (заштитни знак)		
Вертикална дубина производа (број подизвођача, удео у коначном производу)		
Кључни инпути		
Кључни добављачи		
Локација кључних добављача	____ % локални ____ % национални ____ % међународни Разлози: _____	
Евалуација локалних добављача	доступност	☐ А ☐ Б ☐ Ц
	квалитет	☐ А ☐ Б ☐ Ц

	конкурентност	A B Ц
Стратешка важност делова које испоручује поддобављач (зависност)	A B Ц	
Интеграција подизвођача	поступак набавке*	pull push
	контрола квалитета / преглед	добављач сопствени обоје
	истраживање и развој	добављач сопствени заједнички
	техничка помоћ	нема добављач заједничка

* pull: подизвођачи чекају да добију поруџбине
push: подизвођачи су укључени у процесе и предвиђају захтеве

Тржишта

Кључна тржишта: • локација • % прихода • стопе раста		
Кључни купци • према приходу • технолошко гледиште (најзахтевнији)		
Интеграција од стране купаца	поступак поруџбине	pull push
	контрола квалитета / преглед	• купац • сопствени • обоје

	истраживање и развој	• купац • сопствени • заједнички
	техничка помоћ	• нема • сопствена • заједничка

Процеси

Логистика у доласку (транспорт, складиштење, трговачке куће)	____ % сопствена ____ % посредник ____ % добављач	
Логистика у одласку	____ % сопствена ____ % посредник ____ % добављач	
Кључни логистички партнери, локације		
Услуга после продаје	• сопствена • партнер • нема	
Финансирање	врста значај % локално	_____ А Б Ц

Стратешки савези	врста	_____
	значај	А Б Ц
	% локално	
Консултантске услуге	врста	_____
	значај	А Б Ц
	% локално	
Маркетиншки партнери	врста	_____
	значај	А Б Ц
	% локално	
Посредници	врста	_____
	значај	А Б Ц
	% локално	
Задруге, коморе	врста	_____
	значај	А Б Ц
	% локално	

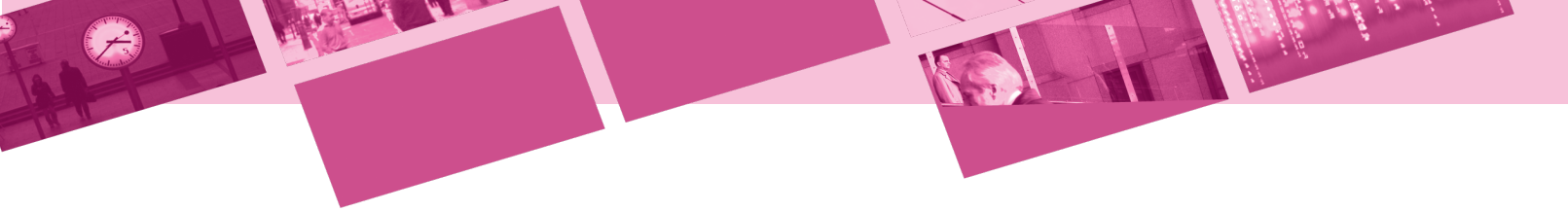
Кадрови

Структура кадрова : образовање запослених	_____ % неквалификовани радници
	_____ % висококвалификовани радници
	_____ % високошколска спрема

	(технички) _____ % високошколска спрема (менаџмент)						
Обука на радном месту – стратегије обуке – квалификационе мере							
• флукутација (% од укупног броја) • атрактивност предузећа • атрактивност регије • атрактивност индустрије							
Порекло запослених	_____ % локално _____ % национално						
Партнери кадрова	високошколске институције установе за обуку						
Сарадња кадрова с локалним универзитетима? (пракса, сајмови радних места, обилазак предузећа итд.)							
Локална квалификациона база (доступност уопштено) неквалификовани висококвалификовани	<table> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> <tr> <td>☐</td> <td>☐</td> <td>☐</td> </tr> </table>	☐	☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐					
☐	☐	☐					

Технологија, истраживање и развој, квалитет

Кључне технологије	
Извор кључних технологија машине, know-how, инпути, лиценце) кључни партнери: 	_____ % сопствени _____ % локални _____ % државни _____ % међународни _____ % заједнички
На истраживање и развој троши се	_____ % од остварених прихода
Истраживање и развој	_____ % унутрашњи _____ % спољашњи _____ % заједнички
Иновациони процес	посебно одељење за истраживање и развој укљученост запослених
Иновациона партнерства	добављачи купци институције универзитети



Управљање квалитетом	Примењене структуре управљања квалитетом партнери (сертифицирање, консалтинг)
----------------------	--

Динамика

Најважније промене у предузећу, сектору у последње две године (процеси, тржишта, производи, услуге, иновације, застарелост ...)
Најважније промене у предузећу, сектору, у следеће две године (трендови, изазови)
Најважнија питања са којима се суочава Ваше предузеће / са којима се суочава индустрија

Стратешки циљеви предузећа
Шта треба обавити пре приступања Европској Унији

1.3. Пословни план и финансирање

Назив алата	1.3.1. Структура пословног плана кластера		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Сензибилност			
Циљеви и стратегије	●	●	
Пословни план & финансирање	●	●	
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Овај инструмент служи кластер менаџеру или једној од радних група кластера као предлог за израду пословног плана кластера. Он треба да омогући структурирани приказ «пословне концепције» и према томе служи као основа за добијање подстицајних средстава, партиципирајућег капитала и кредита код јавних подстицајних институција, банака и инвеститора.

Кратак опис

Алат је подељен на 9 поглавља с припадајућим подтачкама. Притом главна питања омогућавају критичко разматрање и обраду кључних тачака пословног плана.

Алат обухвата следећа поглавља:

1. Сиже (информативни)
2. Опис кластера
3. Циљеви кластера и планирани инвестициони пројекти
4. Организација и управљање кластером
5. Маркетинг, тржишно такмичење и пласман
6. Производи и сервисне услуге

7. Финансијска анализа
8. Шансе и претње
9. Прилог

Корист

Помоћу ове поделе се може израдити пословни план кластера који неће служити само као основа за прибављање капитала већ и као важан интерни инструмент вођења стратешког и оперативног усмерења и управљања кластером на тржишту.

Документација

Структура пословног плана кластера

1. Сажетак (информативни)

- Пословна замисао/концепција кластера
- Фактори успеха и стратешке конкурентске предности кластера (УСП)
- Циљеви и визије кластера
- Руководство кластера и кључно особље
- Усмереност на тржиште и одрживост
- Привредне/ циљне величине и потребан капитал

Главна питања:

- Која је пословна замисао/предмет кластера?
- Које циљне групе користе које услуге/производе?
- Тржишни потенцијал и позиционирање?
- У ком се стадијуму развоја налази кластер и који су резултати већ остварени?
- Које су стратешке конкурентске предности кластера?
- Које конкретне погодности/користи нуди кластер својим клијентима (интерним и екстерним клијентима)?
- Које циљеве жели постићи кластер?
- Ко је члан управе кластера и ко има које задатке?
- Које приходе и добит кластер намерава да оствари у наредних 5 година?
- Колики је капитал потребан?

2. Опис кластера

- Назив, адреса, датум оснивања
- Пословна замисао и предмет кластера
- Историјат кластера
- Садашње стање (status quo) кластера

- Правни облик
- Власничка структура

Главна питања:

- Када и ко је основао кластер?
- Зашто је кластер основан?
- Која су кључна подручја пословања кластера (нпр. услуге кластера, истраживачки рад и развој)?
- Који је правни облик кластера?
- Зашто је одабран тај правни облик?
- Колики је сопствени капитал кластера?
- Која је власничка структура кластера?
- Који су важни уговори (нпр. статут кластера), са ким су закључени?

3. Циљеви кластера и планирани инвестициони пројекти

- Стратешки циљеви кластера (квантитативни и квалитативни) и важни међу-циљеви (кључне тачке)
- Развојне перспективе кластера
- Опис стратешких инвестиционих пројеката

Главна питања:

- Који су стратешки циљеви кластера?
- Рок у ком се желе постићи ти циљеви?
- Који међу-циљеви (кључне тачке) треба да се остваре?
- Постоји ли потреба за финансијским средствима за посебне, стратешке инвестиционе пројекте?

4. Организација и управљање кластером

- Организациона структура кластера
- Организација процеса кластера
- Представљање управљачке структуре кластера (менаџер, управни одбор, саветодавно тело) и кључно особље
- Опис кадровске структуре
- Консултанти и спољни компетентни партнери
- Начела управљања
- Организациона шема

Главна питања:

- Како је формирана организациона структура кластера?
- Колико радника запошљава кластер?
- Ко су лица која чине кључно особље кластера, које су њихове функције, њихова стручна спрема и пословно искуство?
- Какво искуство има кључно особље, које је непосредно повезано са пословном замисли кластера?
- Која је лична мотивација оснивача кластера и кључног особља?
- Које се важне позиције убудуће још морају попунити?
- Како се награђује кључно особље кластера?
- Постоје ли уговори са спољним консултантима и компетентним партнерима?

5. Маркетинг, тржишно такмичење и пласман

- Анализа тржишта (анализа циљних група, конкурената и трендова)
- Позиционирање кластера на тржишту
- Маркетиншко-стратешке смернице
- Стандардна стратегија (диференцирање, вођство на подручју трошкова, концентрација)
- Оперативни маркетинг: маркетиншки микс
- Стратегија уласка на тржиште
- Извозна стратегија

Главна питања:

- Како се може разграничити и описати циљно тржиште односно релевантно тржиште кластера?
- Који је Ваш циљни тржишни сегмент и циљне групе?
- Који тржишни удео имају кластер односно његови чланови?
- Које захтеве и потребе имају циљне групе односно клијенти кластера?
- Колики су тржишни волумен, потенцијал и стопе раста у привредној грани и на циљном тржишту кластера?
- Које се просечне ренте остварују у привредној грани?
- Ко су најважнији конкуренти и који спектар услуга нуде?

- Које стратешке конкурентске предности има кластер у односу на своје конкуренте?
- Који су најважнији фактори успеха на циљном тржишту?
- Које препреке за улазак на тржиште постоје на циљном тржишту?
- Који трендови се могу приметити у привредној грани и на циљном тржишту?
- Како иновације и технолошки напредак утичу на привредну грану и циљно тржиште кластера?
- На којим се подацима и изворима базира тржишна анализа кластера?
- Које би требало да буду циљне групе, за које производе, односно сервисне услуге на темељу којих технологија?
- Како се обликује маркетинг микс кластера?
- На које специфичности треба обратити пажњу на извозним тржиштима?

6. Производи и сервисне услуге

- Детаљан опис производа и сервисних услуга кластера (Cluster Services)
- Настанак идеје о производу/услугу
- Корист за клијенте од производа односно сервисних услуга
- Предност производа/сервисне услуге у односу на понуде конкуренције (обележје јединствености)
- Значај појединих производа/сервисних услуга за кластер (генерисање прихода, нето доприноси, стратешки значај)
- Развојни стадијум производа/сервисних услуга (замисао, прототип, спремност за излазак на тржиште)
- Фаза животног циклуса производа/сервисних услуга (колико већ дуго производ постоји на тржишту и кад се мора даље развијати)
- Даљи развој спектра производа односно услуга кластера (перспективе за будућност, могућности диверсификације, потенцијал за даљи развој)
- Опис процеса осигурања производа/сервисне услуге (процеси стварања нове вредности)
- Управљање квалитетом: осигурање квалитета производа и услуга

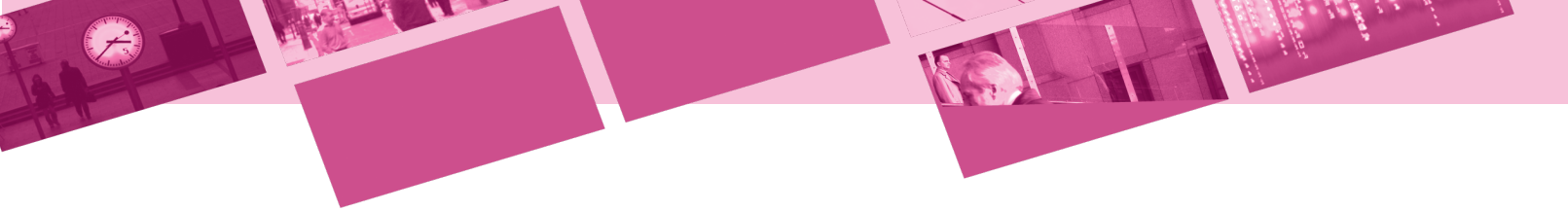
Главна питања:

- Који се производи односно сервисне услуге стављају на располагање којим клијентима?
- Која су најважнија обележја производа/сервисних услуга?
- У чему се огледа конкретна корист за клијенте?

- Које су предности спектра услуга кластера у односу на конкуренцију?
- У чему се састоји иновација производа односно сервисних услуга?
- Која се партнерства односно кооперације морају закључити ради осигурања производа/сервисних услуга (нпр. кооперација са универзитетима са циљем истраживачког рада по поруџбини)?
- У ком се развојном стадијуму налази производ односно сервисна услуга?
- Да ли су ли већ придобијени пилот-клијенти или референтни клијенти?
- Који су кључни процеси кластера помоћу којих се стварају нове вредности?
- Које могућности заштите технологије постоје (патенти)?
- Који законски прописи, норме или индустријски стандарди морају бити испуњени?
- Које су мере планиране у оквиру осигурања квалитета (QMC)?

7. Финансијска анализа

- Актуелна привредна ситуација кластера
 - Кретање прихода, трошкова и резултата
 - Годишњи обрачун
 - Развој кадрова
 - Финансијска ситуација (кредити, обавезе, потраживања итд.)
 - Актуелно стање поруџбина
 - Важни догађаји (нпр. стратешке инвестиције, придобијање нових клијената итд.)
 - Извештавање, рачуноводство и систем контроле
- Оперативно планирање (3-5 година)
 - Структура трошкова
 - План прихода и резултата
 - Пројекција новчаног тока (cash-flow)
 - Анализа - када ће инвестиција почети да се враћа преломна тачка
 - Кадровски план
 - Инвестициони план
 - План ликвидности
 - Потреба за инвестицијама и финансијским средствима



Главна питања:

- Који трошкови настају у ком износу и на које се трошкове може убудуће рачунати?
- Какав се у наредних 3-5 година очекује развој прихода, расхода и прихода?
- Када ће кластер достићи преломну тачку, тј. којим оствареним приходом ће кластер по први пут остварити добит?
- Како се развија новчани ток ?
- Колико ће радника и са којим квалификацијама бити потребно кластеру у наредних 3-5 година и који ће трошкови особља (укључујући доприносе) настати због тога?
- Које се инвестиције планирају краткорочно, средњерочно и дугорочно?
- Како ће се ликвидност кластера кретати краткорочно и средњерочно?
- Како односно из којих извора се планира обезбеђење капитала који је потребан кластеру (сопствени капитал, подстицајна средства, партиципирајући капитал, кредити)?
- Како је формирано рачуноводство кластера и којим инструментима за систем контроле располаже кластер?

8. Шансе и претње

- Шансе кластера
- Претње (тржиште, конкуренција, технологије)
- Планирање сценарија

Главна питања:

- Које начелне шансе и претње (тржиште, конкуренција, технологије) постоје за развој кластера?
- Које су мере планиране за минимизирање претњи?
- Које алтернативе деловања постоје?
- На који начин би додатно поглавље могло да омогући кластеру да искористи додатне прилике?
- Како изгледа план кластера за наредних 3-5 година у најповољнијем и у најнеповољнијем случају (планирање сценарија)?

9. Прилог

- Извод из судског регистра, правни облик, оснивачи и чланови
- Статут кластера
- План трошкова
- Биланс, рачун добити и губитка у последње 2 године
- Пројекције биланса и рачуна добити и губитка
- Финансијски план
- Калкулација
- Тела кластера (управа кластера, управни одбор, саветодавно тело) и надлежности
- Организациона шема
- Биографије управе кластера и кључног особља
- Патенти, лиценце, остала заштићена права (уколико иста постоје)
- Проспекти, презентације, брошуре

Назив алата	1.3.2. Финансијски план		
Извор	GOPA Consultant		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Сензибилизација			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање	●	●	
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Финансијски план служи за планирање, управљање и контролу будућих прихода и расхода кластера. Упоређујући приходе и расходе, кластер менаџер може да утврди потребна финансијска средства и предузме мере за осигурање платежне способности кластера (осигурање ликвидности). За израду финансијског плана важе одређена начела. Тако на пример финансијски план мора да обухвати све очекиване догађаје који у предузећу доводе до прихода или расхода (начелно потпуности). Очекивани приходи се не смеју пребијати са предвиђеним расходима за исту намену (брuto начело). Пројекције прихода и расхода треба да се базирају на реалним претпоставкама (начело тачности).

Кратак опис

Како би се добио прегледан приказ, финансијски план је подељен на 2 дела од којих сваки обухвата по 6 месеци. Приходи и издаци су рашчлањени на појединачне ставке. У доњем делу поднеска се салдирањем укупног износа прихода са укупним износом расхода може утврдити вишак прихода односно расхода.

Корист

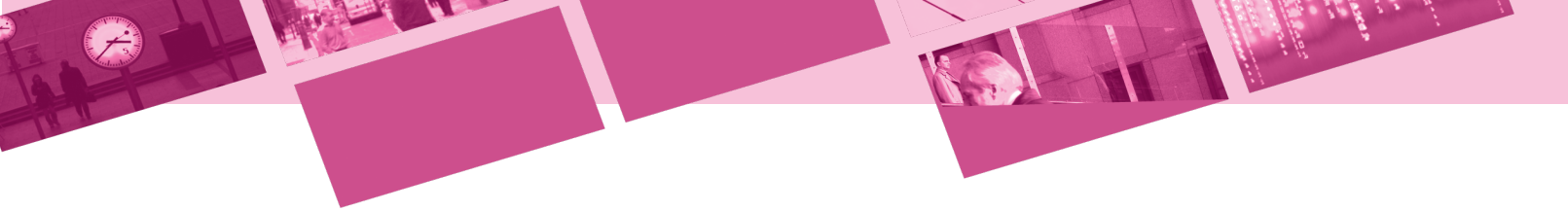
Овај алат треба да помогне кластер менаџеру да планира, управља и контролише ток средстава кластера, како би на тај начин осигурао ликвидност и способност деловања кластера. Овај инструмент се може користити како за пословни план кластера тако и за планирање и извођење концепције финансирања кластера.

Документација

Финансијски план

Приходи Расходи	јануар	фебруар	март	април	мај	јун
Приходи						
- потраживања из претходног периода - нова потраживања - остали приходи						
Укупни износ прихода						
Издаци						
- обавезе из претходног периода - нове обавезе - трошкови						
Укупни износ расхода						
Вишак прихода односно расхода						
Салдо банка/благајна						

Приходи Расходи	јули	август	септембар	октобар	новембар	децембар
Приходи						
• потраживања из претходног периода						
• нова потраживања						
• остали приходи						
Укупни износ прихода						
Расходи						
• обавезе из претходног периода						
• нове обавезе						
• трошкови						
Укупни износ расхода						
Вишак прихода односно расхода						
Салдо банка/благајна						



Назив алата	1.3.3. Образац за пројектне трошкове		
Извор	EAR Regionalberatung GmbH		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Сензибилизација			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање	●	●	
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси	●	●	
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Образац служи за утврђивање пројектних трошкова у току планирања пројекта и имплементације. Овај инструмент може да се користи за све активности управе кластера које су усмерене на пројекат.

Кратак опис

Алат омогућава утврђивање трошкова за поједине пакете задатака унутар пројектног плана, односно структурног плана пројекта (ПСП). У ту се сврху поједини трошкови распоређују према активностима и то према врсти, количини и износу, а њихов укупни износ се утврђује у доњем делу обрасца.

Корист

Корист инструмента се састоји у ефикаснијем планирању трошкова и управљању од стране руководиоца пројекта односно кластер менаџера. Пошто се велики део управљања кластером састоји од активности које су усмерене на пројекат, овај алат може да се користи не само за управљање пројектом, већ (у измењеном облику) и за опште планирање и обухватање трошкова у оквиру управљања кластером.

[illegible]

Документација

Образац за приказивање трошкова пројекта

Пакет задатака		Трошкови за			Трошкови
		Вртсе трошкова • Особље • Материјал • Стране услуге • Инфраструктура			
ПСП бр.	Активност/делатност	Врста трошка	Трошкови/јединица	Количина	

[54]

Документација

Образац за приказивање трошкова пројекта

Пакет задатака		Трошкови за			Трошкови
		Вртсе трошкава • Особље • Материјал • Стране услуге • Инфраструктура			
ПСП бр.	Активност/делатност	Врста трошка	Трошкови/јединица	Количина	

[54]

Укупнан износ					

Назив алата	1.3.4. Фонд за подстицај кластера		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Сензибилизација			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање		●	
Формирање организације			
Услуге кластера		●	
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобајање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Занимљива могућност за генерисање додатних прихода је наплата провизије за послове у којима управа кластера посредовала својим чланицама (нпр. у оквиру услуге кластера „B2B export promotion“). Код чланица кластера овај облик финансирања је по правилу веома прихваћено, пошто им се са једне стране обезбеђују додатни послови и могућност прихода, а са друге стране финансијско оптерећење настаје само у случају успешног посредовања.

Кратак опис

Код овог алата се ради о уговорном документу (оквирни споразум о фонду за подстицај кластера) у којем је тачно одређено када, како и у ком се износу кластеру мора платити провизија за успешно посредовање у послу. Даље се утврђује у које сврхе се могу користити и провизије (нпр. маркетинг, подстицај извоза, обука). У овом контексту је јако важно да се та средства могу користити само за заједничке активности које користе свим члановима кластера. Исто тако су њим регулисане и санкције у случају повреде уговорних одредби и трајање и ваљаност уговора.

Корист

Помоћу овог алата се може створити обавезујући и транспарентни уговорни оквир за прибављање послова за чланове, од стране кластера, и за то повезано генерисање додатних прихода за финансирање кластера.

Документација

Фонд за подстицај кластера

Оквирни уговор

НАЦРТ 1.0, дд.мм.гг.

1. Преамбула

Уговорне стране сагласно потврђују да закључују и да ће у доброј вери поштовати овај уговор за подстицај ... индустрије путем заједничке сарадње и заједничких иницијатива у оквиру ... кластера. Овај оквирни уговор представља део пројекта "...", заједничког пројекта ... индустрије, ... и Немачког друштва за техничку сарадњу (ГТЗ).

2. Тумачење и дефиниције

2.1. Осим ако контекст не захтева или не наводи другачије, у овом Уговору једнина укључује и женски род и обрнуто, мушки род укључује и женски род и обрнуто и физичке особе укључују правне особе и обрнуто.

2.2. "Уговор" означава овај Уговор и све анексе који се у њему спомињу.

2.3. "Кластер" означава групу предузећа и установа који сарађују у ... кластеру и његовој Групи за подстицање извоза (ГПИ). Стога сва предузећа која потпишу и придржавају се овог Уговора морају бити службени чланови ... кластера у складу са његовим статутом.

2.4. "Задовољавајући уговор": задовољавајући уговор дефинише се као уговор који је члан кластера потписао с пословним партнером или пословним контактом који је директно створио пројекат Г Т 3-а "...", кластер менаџер или предузеће члана кластера и у њему су учествовали и други чланови групе. Уговори добијени путем општих промотивних активности пројекта или кластер менаџера попут учествовања на сајмовима или догађањима чији је циљ повезивање пословних људи не сматрају се задовољавајућим уговорима и НИСУ предмет овог Уговора.

3. Предмет Уговора

3.1. Овај Уговор одређује права и обавезе уговорних страна у погледу Фонда за подстицање кластера и активностима с тим у вези.

3.2. Уговорне стране се неће представљати као представници нити заступници друге уговорне стране нити ће уговорне стране имати право да склапају уговоре или да преузимају обавезе у име друге уговорне стране, осим ако за то нису писмено овлашћене.

4. Сврха Фонда за подстицање кластера

Фонд за подстицање кластера је установљен како би био подршка члановима кластера распоређивањем или осигуравањем додатних финансијских средстава за подстицање извоза као и подстицање кластера. Фонд ће се користити за следеће активности:

- Подстицање извоза
- Маркетинг и односе с јавношћу
- Пословни развој
- Обуку и квалификовање
- Примењено истраживање и развој
- Кластер менаџмент

Намера Фонда за подстицање кластера је продубљивање сарадње између чланова кластера и доприношење повећању међународне конкурентности.

5. Доприноси Фонду

5.1. Доприноси Фонду уплаћују се после склапања задовољавајућег уговора. Задовољавајући уговор дефинише се као уговор који је члан кластера потписао с пословним партнером или пословним контактом који је директно створио пројекат ГТЗ-а, кластер менаџер или предузеће другог члана кластера и у њему су учествовали и други чланови групе. Иначе, уговори који су добијени путем општих промотивних активности пројекта ГТЗ-а или кластер менаџера као што су учествовање на сајмовима или догађањима чији је циљ повезивање пословних људи не сматрају се задовољавајућим уговорима и НИСУ предмет овог Уговора.

5.2. Поверљивост задовољавајућих уговора – чланови кластера не морају откривати податке о уговорима другим уговорним странама, осим података који су потребни за израчунавање Уплате доприноса у Фонд, како је одређено чланом 5.4 овог Уговора.

5.3. Након потписивања задовољавајућег уговора чланови кластера уплаћују доприносе у Фонд кластера, и то на следећи начин:

5.3.1. Укупни износ доприноса је 3% од износа уговора, али укупни износ доприноса НЕ СМЕ бити већи од 10.000 еура.

5.3.2. Допринос се уплаћује према следећем плану: (1) 33% након потписивања уговора, (2) 33% након шест месеци од дана потписивања уговора и (3) 34% по истеку уговора, али најкасније 18 месеци од дана потписивања уговора.

5.3.3. Средства се дозначују / распоређују на рачун отворен у корист ... кластера.

5.3.4. Исплата мора уследити у року од 2 дана од дана доспећа према роковима за плаћање доприноса како је одређено чланом 5.3 овог Уговора.

5.4. Обавештавање о задовољавајућем уговору – Након потписивања задовољавајућег уговора члан кластера који потпише уговор мора одмах обавестити кластер менаџера и ГТЗ тако што ће попунити и потписати Прилог Б "Уговору о доприносу", који укључује уплате доприноса и датуме.

6. Управљање Фондом

6.1. Фондом за подстицање кластера управља и руководи менаџер ... кластера (кластер менаџер) којег између себе бирају предузећа чланови кластера у складу са правилима наведеним у статуту ... кластера.

6.2. Основаће се надзорни одбор који ће надзирати Фонд за подстицање кластера и осигуравати поступање у складу са правилима Фонда за

подстицање кластера како је наведено Уговором. Надзорни одбор састајаће се сваких шест месеци. Надзорни одбор састојаће се од следећих чланова:

- Председник управног одбора/координационог тела ... кластера којег ће између себе изабрати предузећа чланови кластера у складу са правилима наведеним у статуту ... кластера
- један представник кога ће између себе изабрати предузећа чланови кластера
- један представник ГТЗ-а.

6.3. Кластер менаџер који је одговоран за управљање и руковођење Фондом за подстицање кластера водиће прописну документацију о финансијским трансакцијама у погледу распоређивања и расподеле новца. Он је обавезан да надзорном одбору подноси извештаје о распоређивању и расподели/коришћењу средстава сваких шест месеци.

7. Услови за коришћење Фонда

7.1. Финансијска средства Фонда за подстицање кластера користиће се за следеће потребе и активности ... кластера:

- Подстицање извоза
- Маркетинг и односи с јавношћу
- Пословни развој
- Обука и квалификовање
- Примењено истраживање и развој
- Кластер менаџмент

7.2. Фонд ће се користити искључиво за заједничке активности које су корисне за све уговорне стране.

7.3. Поступак за одобравање трошкова:

- Сви чланови ... кластера, као и партнер у пројекату, ГТЗ, могу подносити предлоге за коришћење средстава из Фонда.
- На одобравање исплата примењују се следећа правила: за износе исплата које не прелазе 1.000 еура спровешће се електронско гласање једноставном већином путем е-поште, а за износе исплата веће од 1.000 еура биће потребна сагласност квалификоване двотрећинске већине.
- Након добијања одобрења кластер менаџер мора испунити образац за одобрење исплате средстава (види Прилог Ц) који морају потписати сви чланови надзорног одбора.

7.4. Будући да је Фонд за подстицање кластера део пројекта сарадње између ... кластера и ГТЗ-а, Фонд ће се на крају користити за подстицање сарадње између ... кластера и Немачке/ЕУ у ... сектору.

8. Повреда уговора

Ако било која уговорна страна не испуни било коју значајну обавезу у смислу овог Уговора и не исправи такву повреду у року од 30 календарских дана од датума пријема писменог обавештења од кластер менаџера, та уговорна страна биће искључена из активности и услуга које пружа кластер.

9. Почетак и трајање

9.1. Овај Уговор ступа на снагу пошто га потпишу сва предузећа чланови ... кластера и партнер у пројекту ГТЗ. Пословне прилике које су створили консултанти пројекта ГТЗ-а "... " после 01.04.2004. подлежу овом Уговору.

9.2. Овај Уговор ће бити на снази уколико његови чланови не распусте Фонд за подстицање кластера. Распуштање Фонда за подстицање кластера и овог Уговора могуће је једино једногласним гласањем његових чланова. У случају распуштања Фонда за подстицање кластера преостала финансијска средства Фонда враћају се члановима у складу са процентом њиховог финансијског доприноса Фонду за подстицање кластера.

10. Придруживање кластеру или напуштање кластера

Свако предузеће члан кластера овлашћено је да учествује у активностима и услугама Фонда за подстицање кластера тако што ће потписати овај Уговор и придржавати се његових одредби.

Члан кластера може се повући из кластера и Фонда за подстицање кластера подношењем писменог обавештења кластер менаџеру. Обавезе члана кластера према актуелним и активним задовољавајућим уговорима остају на снази и треба их платити у целини у складу одредбама члана 5.3. овог Уговора.

10. Остали услови

Измене, допуне, промене или уговорени раскид овог Уговора неће ступити на снагу уколико исти нису састављени у писменом облику као додатак овом Уговору и потписани од стране свих уговорних страна или њихових прописно овлашћених потписника и партнера пројекта ГТЗ-а.

Као потврда тога уговорне стране су потписале овај Уговор горе наведеног датум.

Предузеће А
Име

Предузеће Б
Име

Предузеће В
Име

Предузеће Г
Име

Предузеће Д
Име

Предузеће Ђ
Име

Предузеће Е
Име

Предузеће Ж
Име

Предузеће З
Име

Предузеће И
Име

Предузеће Ј
Име

Предузеће К
Име

Предузеће Л
Име

ГТЗ
Име

Прилог А

Кластер Менаџер

Име и
презиме:_____

Организација:_____ -

Адреса:_____



Надзорни одбор Фонда за подстицај кластера

Председник управног одбора/координационог тела ... кластера

Име и презиме: _____

Организација: _____

Адреса: _____

Представник предузећа

Име и презиме: _____

Организација: _____

Адреса: _____

Представник ГТЗ-а

Име и презиме: _____

Организација: _____

Адреса: _____

Прилог Б

Уговор о доприносу Фонду за подстицај кластера
бр. _____

Датум: _____

Овиме се обавештава да је..... (назив предузећа члана кластера).... потписало уговор који је Задовољавајући уговор у складу са дефиницијама Оквирног уговора за Фонд за подстицај ... кластера. Због тога је... [назив предузећа члана кластера] ...сагласно са уплатом доприноса у износу од
[укупни износ бројкама и словима]

у складу са следећим планом уплате доприноса:

Допринос 1 (33 %) _____ Очекивани датум доспећа: _____

Допринос 2 (33 %) _____ Очекивани датум доспећа: _____

Допринос 3 (34 %) _____ Очекивани датум доспећа: _____

Плаћања ће бити извршена по пријему предрачуна од ... кластера на следећи банкарски рачун:

[Подаци о банци]

Председник Надзорног одбора
кластера
Фонда за подстицај ... кластера
Фонда

Представник предузећа члана
Члан Надзорног одбора

Представник ГТЗ-а
Надзорни одбор Фонда



Прилог Ц

Образац за одобрење исплате

Датум: _____

Надзорни одбор за подстицај кластера одобрава исплату износа од
_____ еура

за потребе:

За предлог гласало: *[навести број предузећа која су гласала за и против предлога]*

Одобрили

Председник Надзорног одбора
Фонда за подстицај ... кластера

Представник предузећа члана кластера
Члан Надзорног одбора Фонда

Представник ГТЗ-а
Надзорни одбор Фонда

2. Извођење

2.1. Формирање организације

Назив алата	2.1.1. Кооперациони уговор		
Извор	Human.technology Styria GmbH		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера – процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Уговор о сарадњи служи за одређивање права и дужности кластера и појединачног предузећа. Предузеће службено постаје кооперациони партнер кластера кад обе стране потпишу уговор.

Кратак опис

Уговором о сарадњи се посебно одређује висина чланарине, рок важности уговора, питања одговорности и услуге кластера, на тај начин се уређују најважнији аспекти сарадње кластера и предузећа.

Корист

Детаљним описом права и обавеза предузећа и кластера обе стране добијају правну сигурност кад је реч о активностима у оквиру кластера. Осим тога, на основу уговора може да се стекне јасна слика о очекивањима предузећа обзиром на услуге кластера.



Документација

I. Преамбула

II. Кооперација

A. Кооперација/сарадња

B. Услуге кластера

III. Чланарина удружења

A. Износ чланарине

B. Доспеће

B. Закаснило плаћање

IV. Подаци о предузећу

A. Обавеза информисања

B. Право на контролу

B. Изјава о намерама

V. Трајање уговорног односа

A. Неодређено

B. Редовни отказ уговорног односа

B. Ванредни отказ уговорног односа

Г. Правни односи у случају престанка уговорног односа

VI. Заштићена робна марка кластера

A. Право коришћења и уновчавања

B. Коришћење

B. Коришћење робне марке по завршетку односно отказу уговорног односа

VII. Одговорност

A. Одговорност за успех, гаранција, надокнада штете

B. Искључење одговорности

VIII. Заштита и сигурност података

A. Обрада података

B. Пристанак

B. Заштита приступа подацима

Г. Коришћење података

IX. Надлежно право, језик уговора

X. Клаузула о посредовању (медијацији)

A. Обавеза посредовања

Б. Посредник (медијатор)

В. Арбитражни поступак

XI. Арбитражни поступак

A. Надлежност арбитражног суда.

Б. Обраћање арбитражном суду.

В. Именовање арбитра.

Г. Избор председника арбитражног суда.

Д. Заједнички арбитар.

Ђ. Именовање арбитра заменика.

Е. Седиште.

Ж. Поступак.

З. Надлежно право.

И. Евентуална судска надлежност.

XII. Надлежни суд

XIII. Остале одредбе

A. Измене

Б. Салваторна клаузула (клаузула о неважећој одредби уговора)

Назив алата	2.1.2. Организациони дијаграм		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Реформе
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финасирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Алат даје преглед класичне формиране организације кластера као и различитих задатака појединих тела.

Кратак опис

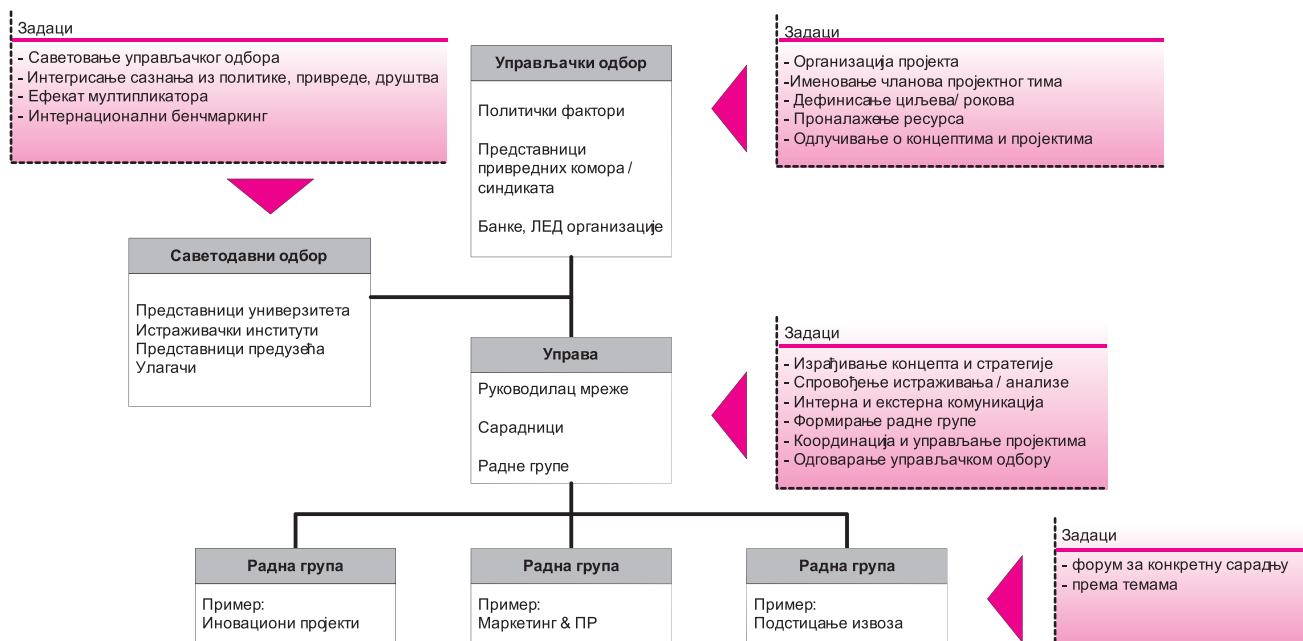
Инструмент представља организациону шему са описима одговарајућих функција.

Корист

Инструмент служи као орјентир за кластер менаџере и чланове кластера (предузећа у кластеру).

Документација

Организациони дијаграм



Назив алата	2.1.3. Помоћ у одлучивању при избору правног облика		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Реформе
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Инструмент треба да пружи преглед различитих могућности правног облика кластера и да послужи као помоћ приликом одлучивања о избору правног облика.

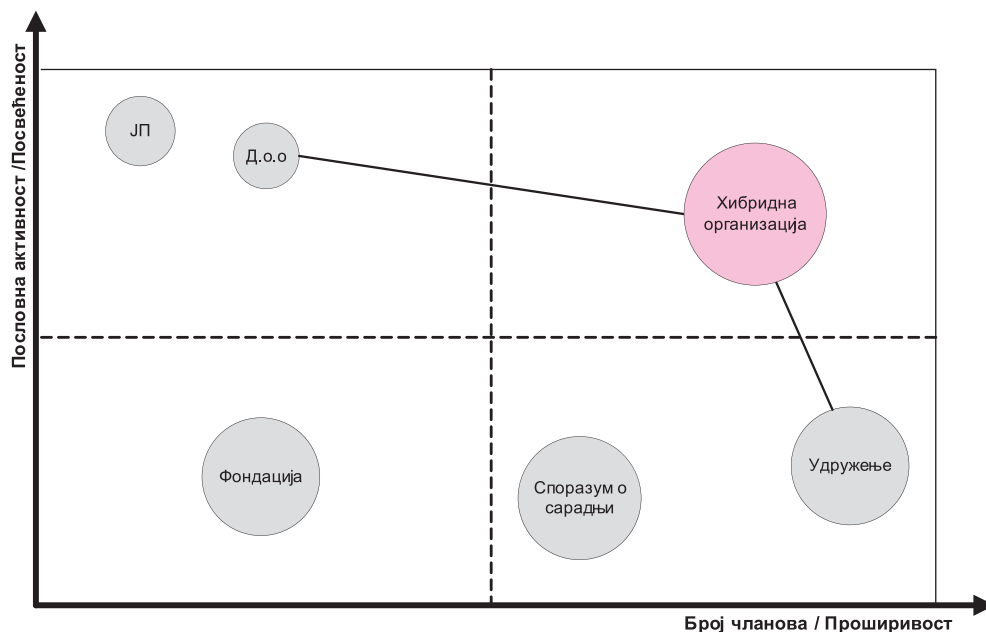
Кратак опис

Овај инструмент садржи матрицу са 6 различитих могућности правног облика, опис тзв. хибридног организационог облика који кластери у Немачкој и Аустрији све више користе као и таблицу с прегледом појединачних предности и недостатака кластера.

Корист

Инструмент даје кратак преглед различитих могућности правног облика кластера као и одговарајуће предности и недостатке одређеног правног облика. Али он не може да замени детаљан стручни савет правника. Пре званичног службеног оснивања кластера требало би да се обавезно упознате са одређеним правним и пореско правним импликацијама одређеног правног облика.

Документација



Хибридни организациони облик:

У многим развијеним кластерима односно стручним мрежама у Немачкој и Аустрији развили су се у међувремену тзв. хибридни организациони облици. Код њих се део активности кластера које нису усмерене на стицање добити (привредне активности нпр. у оквиру услуга кластера) спроводи у оквиру удружења (регистровано удружење), док се привредне активности одвијају у оквиру друштва с ограниченом одговорношћу или деоничарског друштва, при чему је удружење увек члан друштва односно деоничар. На тај се начин могу повезати предности удружења с конкретним привредним активностима.

Преглед: Предности и недостаци различитих облика удруживања у кластере

Кооперацион и споразум	Идејно удружење	Привредно удружење	Фондација	д.о.о.	д.д.	Хибридни организациони облик
+ Нема посебних предуслова	+ стицање правног карактера регистрацијом претпоставља постојање идејних циљева удружења	+ циљ удружења је подстицање привредних активности учесника. У праву је формулисан о као трговачко друштво или се води као облик ортачког друштва	+ трајно усмерена и издвојена имовинска маса, чији износ служи најмање једном одређеном циљу	+ 25.000 ЕУР минимални основни капитал	+ 50.000 ЕУР минимални основни капитал	+ морају бити задовољени предуслови оба правна облика
+ низак ниво трошкова + без минималног основног капитала + без регистрације + може обухватити велики број учесника	+ ниски трошкови оснивања + није потребан минимални основни капитал + може обухватити велики број учесника	+ није потребан минимални основни капитал + може обухватити велики број учесника + привредно пословање	+ често допотпуњује удружења + независност при коришћењу средстава фондације + трајно осигурање финансирања имовином фондације	+ могућност привредне активности (односно услов) + сразмерно висок ниво обавезе + могућност оснивачког улога у стварима	+ могућност привредне активности (односно услов) + сразмерно висок ниво обавезе + омогућава набавку финансијских средстава, нпр. за VC фондове	+ отвара могућности за развој успешних стручних мрежа односно кластера + могућност повезивања активности за опште добро с привредном активностима
+ сразмерно низак ниво обавезе + без правног карактера	+ привредне активности само као споредан циљ + сразмерно низак ниво обавезе	+ провера да ли је остварење циља удружења могуће у другом правном облику + сразмерно низак ниво обавезе	+ потреба одобрења надлежних власти + пријава у регистар фондација	+ релативно високи трошкови оснивања + потребан основни капитал + законске обавезе финансијског извештавања и објављивања	+ виши трошкови оснивања него за д.о.о. + потребан основни капитал + законске обавезе финансијског извештавања и објављивања + не постоји непосредни утицај деоничара (тј. партнера у мрежи)	+ високи трошкови оснивања, између осталог потреба јасног разграничења активности + имплицира комплексну организациону структуру

Извор: VDI Technologiezentrum GmbH

Назив алата	2.1.4. Пример статута/правилника аутомобилског кластера		
Извор	Кластер произвођача ауто делова и ауто опреме у Србији		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Код следећег инструмента ради се о примеру статута који можете употребити као предлог за састављање статута сопственог кластера. Организациона структура и облик статута зависиће свакако од одговарајућих циљева и специфичних потреба Вашег кластера.

Кратак опис

Статут је подељен у више чланова који описују циљеве кластера, права и обавезе његових чланова и тела.

Корист

Инструмент служи као предлог за састављање статута властитог кластера и као контролна листа која обухвата главне тачке статута.

Документација: Нацрт статута кластер произвођача ауто делова и ауто опреме у Србији који је у складу са важећом законском регулативом основан као фонд

У складу са Законом о задужбинама, фондацијама и фондовима ("Службени гласник РС", бр. 59/89) и чланом 24. Уговора о оснивању Фонда за подршку развоја конкурентности произвођача аутоделова и аутоопреме, Београд (у даљем тексту: Фонд) Скупштина Фонда, на седници одржаној дана xx.xx.xxxx. године, доноси:

2.1.4.1.1. Правила Фонда

I ОСНОВНЕ ОДРЕДБЕ

Члан 1.

Оснивачи Фонда овим Правилима уређују међусобне односе; основна питања организације, развоја, пословања, повезивања и сарадње са другим асоцијацијама и кластерима; надлежност и одговорност органа Фонда као и одговорност чланова органа Фонда, као и друге битне елементе правног субјективитета Фонда, у складу са законом и Уговором о оснивању.

II ОСНИВАЧИ ФОНДА

Оснивачи Фонда су:

(у даљем тексту: Оснивачи).

III НАЗИВ И СЕДИШТЕ ФОНДА

Члан 2.

Фонд послује под називом: "Фонд за подршку развоја конкурентности произвођача аутоделова и аутоопреме, Београд"

Фонд има и скраћени назив који гласи: "Аутокластер Србије"

Назив и скраћени назив Фонда на енглеском језику гласе: Serbia Automotive Cluster - SAC

О промени назива Фонда одлучује Скупштина Фонда.

Члан 3.

Седиште Фонда је у Београду , улица

О промени седишта Фонда одлучује Скупштина Фонда.

IV ЗАШТИТНИ ЗНАК ФОНДА

Члан 4.

Фонд може имати и заштитни знак који означава његову делатност.

Облик и садржај заштитног знака утврђује Скупштина Фонда.

Одлуку о промени заштитног знака Фонда доноси Скупштина Фонда

V ПЕЧАТ И ШТАМБИЉ ФОНДА**Члан 5.**

Фонд има свој печат и штамбиљ.

Члан 6.

Печат Фонда је округлог облика уобичајених димензија, садржи пун назив и седиште Фонда, на српском језику, латиничним писмом.

Печат се ставља на акт Фонда после потписа овлашћеног лица.

Члан 7.

Штамбиљ Фонда је правоугаоног облика уобичајених димензија, који поред пуног назива и седишта Фонда, садржи и: деловодни број предмета и датум завођења акта у деловодни протокол, на српском језику, латиничним писмом.

Члан 8.

Начин коришћења, чувања и уништавања печата и штамбиља, њихов број, врста и величина, утврђују се одлуком Управног одбора Фонда.

Члан 9.

Директор Фонда рукује печатом и штамбиљем.

VI ЦИЉ ОСНИВАЊА ФОНДА**Члан 10.**

Фонд се оснива да би његове Оснивачи постале развојно интезивна и значајна мрежа добављача одређених сегмената за глобалне и домаће произвођаче возила, са производима вишег степена обраде и додате вредности. Оснивачи се удружују ради остварења ове визије, како би из међусобних веза поспешили конкурентну способност чланова и повећали њихов профит.

Члан 11.

Оснивачи су сагласни да су циљеви Фонда:

1. помоћ у освајању нових тржишта,
2. континуирано унапређење система квалитета и увођење нових технологија,
3. истраживање и повезивање са струковним, потпорним и научним институцијама у земљи и иностранству,
4. ефикаснија размена информација преко посебно развијене информационе мреже,
5. повезивања са другим сличним асоцијацијама и кластерима произвођача аутоделова и аутоопреме,
6. размена информација стварањем јединствене базе података, праћење трендова на тржишту и потреба великих купаца, заједничка промоција, припремање произвођача за аудит код финалисте, израда интернет презентација, промотивног материјала, публикација и сл,
7. обука чланова кроз организацију семинара, радионица и студијских путовања, специфичних обука у кооперацији са истраживачким и

- 
- образовним институцијама у циљу образовања и стручног усавршавања својих чланова као и други видови стручног усавршавања,
8. сарадња, и то иницирање и подршка пројектима кооперације између произвођача, као и између произвођача и развојних институција, контакти са аутомобилским и комплементарним кластерима из других држава ради учвршћивања индустријске и развојне сарадње и сл,
 9. развој Оснивача кроз заједнички развој производа и технологија, међусобну размену знања и услуга ради рационалнијег коришћења расположивих ресурса и сл.

VII ЗАСТУПАЊЕ И ПОТПИСИВАЊЕ ФОНДА

1. ЗАСТУПНИЦИ

Члан 12.

Фонд заступа Директор Фонда, са неограниченим овлашћењима у правном промету.

2. ПУНОМОЋНИЦИ

Члан 13.

Директор Фонда може, у оквиру својих овлашћења, дати другом лицу писмено пуномоћје за заступање Фонда, уз претходну писмену сагласност Управног одбора Фонда.

VIII ИМОВИНА ФОНДА

Члан 14.

Имовину Фонда чини право својине над покретним и непокретним стварима, новчана средства, хартије од вредности и друга имовинска права.

Почетну имовину предузећа чине улози оснивача (основни капитал).

Члан 15.

За обавезе преузете у правном промету Фонд одговара својом имовином

У правном промету са трећим лицима Фонд иступа

- у своје име и за рачун више/свих Оснивача,
- у своје име и за рачун једног Оснивача,
- у име и за рачун Оснивача уз појединачну сагласност Оснивача.

Када у правном промету Фонд иступа у своје име а за рачун свих својих Оснивача, за преузете обавезе одговара целокупном својом имовином а Оснивачи одговарају солидарно до висине својих улога у конкретном послу.

Када у правном промету Фонд иступа у своје име а за рачун једне Оснивача односно у име и за рачун Оснивача, за преузете обавезе одговара Оснивач за чији рачун је закључен правни посао.

IX ОСНОВНИ КАПИТАЛ ФОНДА

Члан 16.

Укупан оснивачки капитал Фонда је (словима:.....) динара.

Сви оснивачи уплаћују по 5.000,00 (словима:петхиљада) динара.

Средства Фонда су у мешовитој својини.

Члан 17.

Средства за финансирање Фонда обезбеђују се из чланарине чланица, донација и других извора у складу са законом.

Члан 18.

Основни критеријум за утврђивање висине чланарине су:

- разврставање предузећа у складу са Законом о рачуноводству и ревизији (велика, мала или средња),
- научно-истраживачка или развојна институција

Фонд доноси годишњи план активности и у складу са тим финансијски план за реализацију активности. Висина чланарине се утврђује за сваку годину рада фонда на основу усвојеног плана активности и финансијског плана. Скупштина Фонда доноси акт о утврђивању висине чланарине.

Уколико реализација активности захтева додатне обавезе за чланице, одлуку о обиму и начину додатног финансирања доноси Скупштина, уз сагласност свих чланица на које се додатна финансијска обавеза односи.

Члан 19.

Удео у Фонду може се слободно преносити између Оснивача Фонда.

Када Оснивач Фонда, преносом удела другог Оснивача, уз свој удео стекне још један удео или више удела, сви удели се спајају у један удео.

Члан 20.

Удео у Фонду може се пренети трећем лицу само уз сагласност осталих Оснивача Фонда.

О својој намери преноса и условима преноса удела члан Фонда дужан је да обавести Управни одбор Фонда.

Управни одбор Фонда, одмах обавештва све чланове Фонда о намери и условима преноса удела.

Члан 21.

Оснивач Фонда који намерава да преузме удео, обавестиће о томе Управни одбор Фонда и остале чланове Фонда.

Ако Оснивачи Фонда, односно Фонд не изразе вољу за преузимањем удела у року од 30 дана од дана учињене понуде о преузимању удела, удео се може пренети и трећем лицу, под условима предвиђеним Уговором, Правилима и другим актима Фонда.

Члан 22.

Ако више чланова Фонда изрази вољу за преузимање удела, а не дође до споразума између преносиоца удела и тих чланова о висини удела, удео ће се поделити између њих сразмерно висини њихових удела у Фонду.

Х ДОБИТ ФОНДА И СНОШЕЊЕ РИЗИКА**Члан 23.**

Оснивачи су сагласни да остварену добит Фонда не распоређују између чланова Фонда као и да сва остварена добит остане у Фонду.

Члан 24.

Добит из члана 23. овог Правила, Фонд ће користити за финансирање пословања Фонда, у складу са одлуком Скупштине Фонда.



Члан 25.

Скупштина Фонда може увести обавезу допунских уплата од стране чланова Фонда и утврдити висину тих уплата, ако се њима може покрити настали губитак Фонда.

Допунске уплате одређују се сразмерно улозима чланова и њима се не увећава и удео члана Фонда.

XI ПОСЛОВНЕ КЊИГЕ

Члан 26.

Фонд води пословне књиге, саставља, подноси и објављује рачуноводствене исказе, периодичне и годишње обрачунае и пословне извештаје, у складу са законом.

Општим актом, у складу са законом, ближе се уређује материја из става 1. овог члана.

Општи акт доноси Управни одбор Фонда.

XII РЕВИЗИЈА

Члан 27.

Ревизија рачуноводствених исказа Фонда врши једном годишње, у складу са законом.

Скупштина, Управни одбор и Надзорни одбор Фонда, могу наложити да се изврши ванредна ревизија рачуноводствених исказа Фонда.

Члан 28.

Осим ревизије рачуноводствених исказа, по захтеву Скупштине, Управног одбора, Надзорног одбора или Директора Фонда, могу се обављати и други облици ревизије, и то: ревизија пословања, бонитета, солвентности и специјалних биланса.

Члан 29.

Ревизију рачуноводствених исказа и друге облике ревизије врши овлашћено предузеће за ревизију.

Ревизија се обавља по одредбама закона, прописима о начину обављања ревизије, стандардима ревизије и правилима професионалног понашања ревизора.

Члан 30.

Скупштина Фонда, на предлог Управног одбора Фонда, одлучује о избору овлашћеног предузећа за ревизију и интерног ревизора.

XIII ОРГАНИ ФОНДА, ДЕЛОКРУГ, ИЗБОР И ОПОЗИВ

Члан 31.

Органи Фонда су:

- Скупштина;
- Управни одбор;
- Надзорни одбор;
- Директор и
- Саветодавно тело

1. СКУПШТИНА

Члан 32.

Скупштина Фонда има 15 (петнаест) чланова.

Сваки оснивач именује по једног члана Скупштине Фонда.

Члан 33.

Скупштина одлучује о следећим питањима:

1. Доноси Правила и измене и допуне Правила Фонда;
2. Утврђује промену седишта, назива, заштитног знака;
3. Усваја годишњи обрачун и извештаје о пословању;
4. Усваја финансијски план;
5. Одлучује о висини чланарине;
6. Одлучује о начину реинвестирања нераспоређене добити у пословање Фонда, као и о покрићу губитака;
7. Одлучује о повећању и смањењу основног капитала;
8. Одлучује о престанку рада Фонда;
9. Доноси Пословник о свом раду и
10. Одлучује о другим питањима предвиђеним законом, Уговором о оснивању и овим Правилима.

Члан 34.

Између две седнице, Скупштина Фонда може пренети на Управни одбор Фонда право доношења одлука из свог делокруга, у складу са законом.

Одлуке донете на овај начин верификују се и потврђују на првој наредној седници Скупштине Фонда.

Члан 35.

Седнице Скупштине Фонда, одржавају се по потреби, а најмање једном годишње ради усвајања годишњег обрачуна и извештаја о пословању Фонда.

Скупштину Фонда могу сазивати: Управни одбор, Надзорни одбор и Оснивачи Фонда са најмање 20% основног капитала Фонда.

Скупштина Фонда се обавезно сазива ако је према билансу Фонда основни капитал битније смањен.

Члан 36.

Скупштина Фонда се сазива писменим позивом, који садржи дневни ред скупштине.

Писмени позив се доставља свим Оснивачима Фонда, најкасније 7 (седам) дана пре заседања Скупштине Фонда.

Скупштина Фонда се може одржати и без позивања на начин утврђен претходним ставом, ако јој присуствују сви Оснивачи.

Члан 37.

У раду и одлучивању Скупштине Фонда учествују сви Оснивачи Фонда – власници удела, односно њихови овлашћени представници.

Нови чланови се сматрају оснивачима.



Члан 38.

Чланови Фонда који учествују у раду и одлучивању Скупштине Фонда путем телефона, или других телекомуникационих средстава, којим је обезбеђена непрекидна комуникација и аутентификација корисника, сматраће се присутним ако након окончања заседања писмено потврде своје учествовање на заседању и начин на који су гласали.

Члан 39.

Члана Скупштине може у Скупштини Фонда мењати представник оснивача, који за то поседује уредно издато писмено пуномоћје.

Члану Скупштине коме је престао радни однос у предузећу оснивачу Фонда, аутоматски престаје мандат у Скупштини Фонда.

Члан 40.

Одлуке Скупштине Фонда доносе се јавним гласањем, уколико се присутни представници чланова Фонда не изјасне другачије.

Члан 41.

О раду Скупштине Фонда води се записник.

Начин вођења записника и обавезни елементи прецизирају се Пословником о раду Скупштине Фонда.

Члан 42.

Скупштина Фонда може одлучивати ако су присутни Оснивачи који имају више од половине укупног броја гласова.

Ако се Скупштина Фонда није могла одржати због недостатка кворума, поново се сазива.

Скупштина одлучује простом већином гласова свих оснивача.

Сваки члан Фонда има право на одговарајући број гласова у складу са висином чланарине.

За пуноважност одлуке којом се Оснивачима Фонда налажу додатне обавезе или смањују права, потребна је сагласност свих чланова Фонда на које се та одлука односи.

2. УПРАВНИ ОДБОР

Члан 43.

Управни одбор Фонда је орган управљања Фондом.

Управни одбор Фонда има 5 чланова, чији је мандат 2 (две) године.

Чланове Управног одбора бира Скупштина простом већином гласова на предлог Оснивача.

Члан 44.

Мандат председника, односно чланова Управног одбора Фонда може престати пре истека мандатног периода у следећим случајевима:

по опозиву од стране оснивача који су га именовали,
када поднесе оставку на чланство у Управном одбору Фонда и
разрешењем

Члан 45.

Предлог за опозив председника, односно члана Управног одбора Фонда пре истека мандата може дати Управни одбор и сваки члан Фонда, у случајевима неспровођења одлука Скупштине и Управног одбора Фонда, или ако је његовом кривицом нанета штета Фонду.

Члан 46.

Управни одбор Фонда одлучује о следећим питањима:

1. Припрема предлоге одлука за Скупштину Фонда и извршава њене одлуке;
2. Припрема предлог пословне политике Фонда за једногодишњи период;
3. Припрема предлог финансијског плана Фонда;
4. Доноси опште акте које не доноси Скупштина Фонда;
5. Стара се о припреми годишњег обрачуна и усваја периодични обрачун;
6. Припрема годишње рачуноводствене исказе, извештаје о пословању и спровођењу пословне политике
7. Предлаже начин реинвестирања добити у пословање Фонда;
8. Бира председника Управног одбора Фонда из својих редова;
9. Бира, именује и разрешава директора Фонда;
10. Даје смернице директору за остваривање пословне политике и врши надзор над законитошћу рада директора Фонда;
11. Одлучује о давању сагласности директору за износе преко 2 000 ЕУРа.
12. Припрема предлог о трајној пословној сарадњи и повезивању са другим асоцијацијама и кластерима;
13. Доноси акта везана за пословну политику Фонда;
14. Одлучује о давању сагласности за пуномоћја.
15. Доноси Пословник о свом раду;
16. Утврђује да ли се пословне књиге и друга документа Фонда воде уредно и у складу с прописима, и одлучује о давању на вештачење;
17. Одлучује о начину вођења, коришћења, уништавања, броју, врсти печата и штамбиља;
18. Одлучује о другим питањима предвиђеним законом, уговором о оснивању и овим Правилима.

Члан 47.

Седнице Управног одбора Фонда, одржавају се по потреби, али најмање 2 (два) пута у току године.

Седнице Управног одбора Фонда сазива председник Управног одбора Фонда, по својој иницијативи или на писмени предлог неког од чланова Управног одбора Фонда.

Седницама Управног одбора Фонда председава председник Управног одбора Фонда.

О раду седнице води се записник.

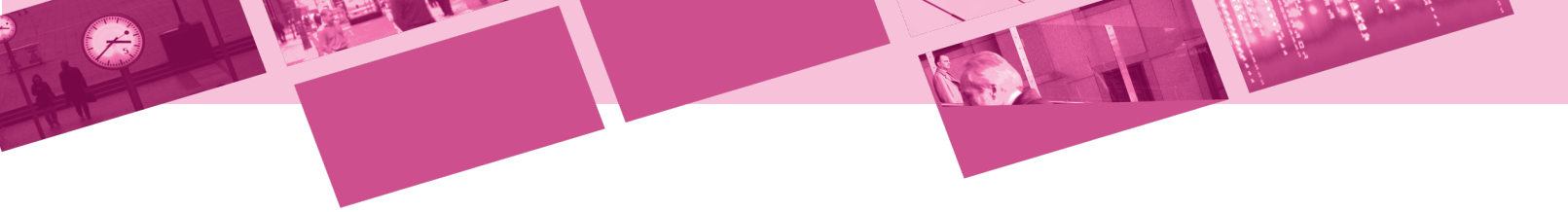
Члан 48.

Чланови Управног одбора Фонда простом већином бирају међу собом Председника Управног одбора Фонда.

Члан 49.

Управни одбор Фонда може одлучивати ако су присутни Оснивачи који имају више од половине укупног броја гласова.

Ако се седница Управног одбора Фонда није могла одржати због недостатка кворума, поново се сазива.



Управни одбор Фонда своје одлуке доноси простом већином гласова присутних чланова.

Одлуке Управног одбора Фонда доносе се јавним гласањем, уколико се присутни Оснивачи Управног одбора Фонда или њихови овлашћени представници не изјасне другачије.

Уколико неки Оснивачи Управног одбора Фонда нису у могућности да присуствују седници, свој глас за одлучивање по одређеном питању могу дати писмено: телефаксом, е-маилом и другим модерним средствима комуникације.

Члан 50.

У хитним и неодложним случајевима Оснивачи Управног одбора Фонда који учествују у раду и одлучивању писменим изјашњавањем, путем телефона, или других телекомуникационих средстава, којим је обезбеђена непрекидна комуникација и аутентификација корисника, сматраће се присутним ако након окончања седници писмено потврде своје учествовање и начин на који су гласали, и ако се томе не противи ни један члан Управног одбора Фонда, с тим што се овако донете одлуке потврђују на првој наредној седници Управног одбора.

Члан 51.

Управни одбор Фонда може обављање одређених послова из свог делокруга поверити директору Фонда.

При доношењу одлуке из става 1. овог члана Управни одбор Фонда одређује и рок за подношење извештаја о реализацији, односно о току реализације поверених послова.

Поверавање послова из става 1. овог члана врши се писаном одлуком Управног одбора Фонда и не искључује одговорност Управног одбора Фонда за њихово обављање.

Право на обављање послова из става 1. овог члана може се опозвати у свако доба.

3. НАДЗОРНИ ОДБОР

Члан 52.

Надзорни одбор Фонда има председника и 2 (два) члана које на предлог Оснивача бира Скупштини Фонда.

Мандат чланова Надзорног одбора је 2 (две) године, са могућношћу поновног избора.

Члан 53.

Надзорни одбор Фонда може одлучивати ако на седници присуствује најмање две трећине чланова, а одлуке доносе већином гласова присутних чланова.

У случају једнаке поделе гласова, глас председника Надзорног одбора је одлучујући.

У хитним и неодложним случајевима чланови Надзорног одбора Фонда који учествују у раду и одлучивању писменим изјашњавањем, путем телефона, или других телекомуникационих средстава, којим је обезбеђена непрекидна комуникација и аутентификација корисника, сматраће се присутним, ако након окончања седници писмено потврде своје учествовање и начин на који су гласали, и ако се томе не противи ни један члан Надзорног одбора Фонда, с тим што се овако донете одлуке потврђују на првој наредној седници Надзорног одбора.

Члан 54.

На опозив и разрешење члана Надзорног одбора Фонда, сходно се примењују чланови Правила које се односе на опозив члана Управног одбора Фонда.

Члан 55.

Послове из свог делокруга, Надзорни одбор Фонда обавља на сопствену иницијативу, на захтев чланова Фонда или на захтев повериоца Фонда чије потраживање износи најмање 10 (десет) % основног капитала Фонда,.

Члан 56.

Чланови Надзорног одбора Фонда могу присуствовати и учествовати у расправи Скупштине Фонда, без права гласа.

Члан 57.

Надзорни одбор Фонда, састаје се најмање једанпут годишње, по потреби и чешће.

Члан 58.

Делокруг послова Надзорни одбор Фонда:

1. Врши надзор над законитошћу рада Фонда и директора;
2. Прегледа периодичне и годишње обрачуне и утврђује да ли су сачињени у складу са прописима;
3. Утврђује да ли се пословне књиге и друга документа Фонда воде уредно и у складу са прописима, а по потреби подноси их на вештачење;
4. Извештава о годишњим рачуноводственим исказима и извештајима о пословању Фонда који се подноси Скупштини Фонда;
5. Даје мишљења о предлозима за реинвестирање у послове нераспоређене добити;
6. Разматра извештаје ревизора;
7. Подноси Скупштини Фонда извештај о резултатима надзора;
8. Доноси Пословник о свом раду;
9. Обавља и друге послове утврђене законом, Уговором о оснивању и Правилима.

Члан 59.

Надзорни одбор Фонда је обавезан да сазове Скупштину Фонда у случајевима када утврди озбиљне повреде закона, Правила аката Фонда.

ДИРЕКТОР

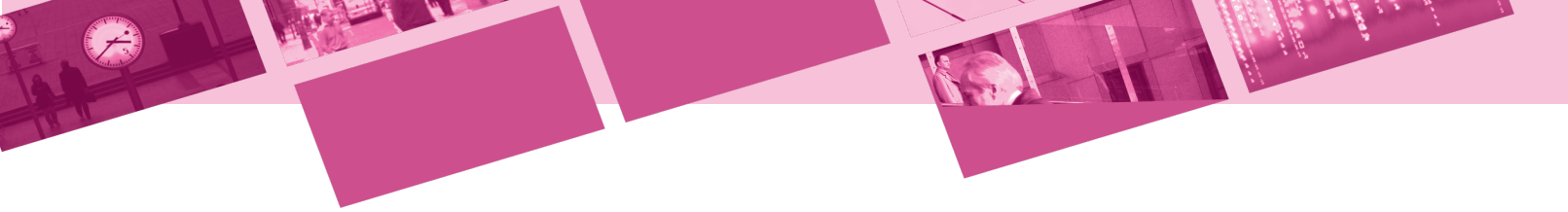
Члан 60.

Директора Фонда бира, именује и разрешава Управни одбор Фонда..
Мандат директора Фонда траје 4 (четири) године уз могућност реизбора.

Члан 61.

Делокруг послова Директора Фонда је следећи:

1. Организује и води пословање Фонда
2. Заступа и представља Фонд према трећим лицима;
3. Стара се о законитости рада Фонда и одговара за законитост рада Фонда;

- 
4. Одлучује о коришћењу средстава Фонда за текуће послове до износа 2000 ЕУРa;
 5. Одлучује о ангажовању лица за послове у Фонду, о престанку радног односа и њиховој одговорности у вези са повереним пословима;
 6. Одлучује о службеним путовањима запослених у Фонду;
 7. Припрема предлоге одлука за Скупштину и Управни одбор Фонда и извршава њихове одлуке;
 8. Припрема предлог пословне политике Фонда за једногодишњи период;
 9. Доноси опште акте које не доноси Скупштина Фонда и Управни одбор
 10. Стара се о припреми периодичног и годишњег обрачуна.
 11. Припрема годишње рачуноводствене исказе, извештаје о пословању и спровођењу пословне политике;
 12. Даје смернице запосленима за остваривање пословне политике;
 13. Доноси акта и детаљније планове везане за пословну политику Фонда;
 14. Одлучује о давању пуномоћја уз претходну писмену сагласност Управног одбора Фонда;
 15. Обавља друге послове по налогу Управног одбора Фонда.

Члан 62.

За Директора Фонда може бити именовано лице које поред општих законских услова испуњава и посебне услове, и то:

1. високу стручну спрему,
2. да поседује организаторске способности и смисао за руковођење,
3. да има претходно искуство у пословима везаним за подизање конкурентности у складу са циљевима оснивања Фонда
4. познавање стања у сектору произвођа аутоделова и аутоопреме,
5. активно знање енглеског или другог светског страног језика.

Избор директора Фонда врши се путем огласа објављивањем у једном од дневних листова.

Оглас за избор директора Фонда објављује Управни одбор Фонда, најкасније два месеца пре истека мандата.

Рок за подношење пријава на оглас је 15 дана.

Листу кандидата који испуњавају услове огласа утврђује Управни одбор Фонда.

Члан 63.

Директор Фонда одговара Фонду за штету коју својом одлуком проузрокује Фонду, повериоцима и оснивачима Фонда, ако је та одлука донета грубом непажњом или са намером да се штета проузрокује.

Поред ових послова, Директор Фонда може обављати и друге послове који законом, Правилима или другим актима Фонда нису ставили у делокруг рада других органа Фонда.

Члан 64.

Управни одбор Фонда може разрешити директора пре истека мандата:

1. ако Фонд послује са губитком;
2. због неспособности да успешно организује и води пословање Фонда, као и да се стара о законитости рада Фонда;
3. ако својом кривицом нанесе материјалну штету Фонду;

4. ако не поштује одредбе закона и
5. због несавесног обављања послова из свог делокругачије

Члан 65.

Управни одбор Фонда мора разреша пре истека мандата:

1. уколико је правоснажном судском пресудом осуђен за кривично дело које га чини неподобним за вршење ове функције;
2. кад наступе околности искључења избора и
3. на сопствени захтев.

Члан 66.

Предлог за разрешење директора Фонда може поднети:

1. најмање 1/3 чланова Управног одбора Фонда,
2. најмање 5 оснивача Фонда
3. Надзорни одбор Фонда и
4. ревизор.

Образложени Предлог за разрешење доставља се у писменом облику Управном одбору Фонда.

Престанком мандата директора Фонда, престаје му радни однос, уколико Скупштина не одлучи другачије.

5. САВЕТОДАВНИ ОДБОР

Члан 67.

У циљу реализације друштвено корисних циљева због којих је основан, Фонд као јединство јавног и приватног сектора оснива Саветодавно тело.

Саветодавно тело Фонда има председника 6 чланова које на предлог Оснивача бира Скупштина Фонда.

Мандат чланова је 4 (четири) године, са могућношћу поновног избора. На опозив и разрешење члана Саветодавног одбора Фонда, сходно се примењују чланови које се односе на опозив члана Управног одбора Фонда.

XVI ОДГОВОРНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ У ФОНДУ

Члан 68.

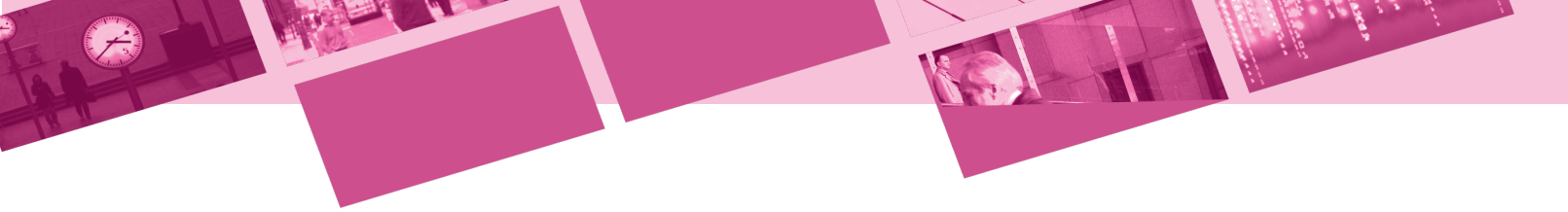
Запослени у Фонду су дужни да законито, савесно, квалитетно, стручно и благовремено извршавају послове и радне задатке свог радног места.

У противном, одговарају у складу са законом, Правилима, овим статутом и колективним уговором.

XVII ОБАВЕШТАВАЊЕ И ЈАВНОСТ РАДА ОРГАНА

Члан 69.

Ради остваривања јавности свог рада, сви органи Фонда објављују одлуке и друга акта која се тичу рада и пословања Фонда, на начин који својом одлуком одређује Скупштина Фонда.



XX ОПШТИ АКТИ ФОНДА

Члан 70.

Општи акти Фонда су Правила, Правилник и одлука којом се на општи начин уређују одређена питања.

Сви општи акти Фонда представљају аутономно право Фонда.

Члан 71.

Правила су основни општи акт Фонда.

Други општи акти Фонда морају бити у сагласности са Правилима.

Члан 72.

Правила и њихове измене и допуне доноси Скупштина Фонда, на основу предлога текста који утврђује Управни одбор.

Члан 73.

Иницијативу за измену и допуну, односно за доношење новог Правила, могу поднети:

- 1) најмање 1/3 чланова Скупштине Фонда;
- 2) Управни одбор Фонда;
- 3) Надзорни одбор Фонда;
- 4) Директор Фонда.

Иницијатива се подноси Управном одбору Фонда у писаном облику, са образложењем.

Управни одбор Фонда дужан је да о свом мишљењу по поднетој иницијативи обавести чланове Скупштине Фонда у писаном облику, у року од 30 дана од подношења иницијативе.

У зависности од става Скупштине Фонда о поднетој иницијативи, Скупштина Фонда својом одлуком усваја или одбија предложене измене и допуне Правилаа Фонда.

Члан 74.

Све остале акте Фонда доносе надлежни органи Фонда, у складу са законом и овим Правилима.

Члан 75.

Појединачни акти које доносе органи и овлашћени појединци у Фонду морају бити у сагласности са општим актом Фонда.

XXI ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

Члан 76.

Фонд је основан на неодређено време и престаје на начин предвиђен законом.

Члан 77.

Сва нормативна акта Фонда, укључујући и Правила Фонда, ступају на снагу 8 (осам) дана од дана објављивања на огласној табли Фонда.

Члан 78.

Аутентично тумачење одредаба овог Правилаа даје Скупштина Фонда и оно чини његов саставни део.

Члан 79.

Измене и допуне Правилаа и других нормативних аката Фонда врше се на исти начин на који су и донети.

Члан 80.

Ова Правила имају 80 чланова и ступају на снагу 8 (осам) дана од дана његовог објављивања на огласној табли Фонда.

У Београду,
дана 2005. године

Услуге кластера

Назив алата	Контролна листа услуга кластера		
Извор	GOPA Consultans		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Контролна листа услуга кластера нуди Вам избор могућих услуга чија се вредост у пракси већ доказала. Контролна листа, која се базира на анализи потреба, би требало да помогне да заједнички са члановима кластера израдите портфолио специфичан за циљну групу, односно систем услуга кластера („cluster service system“).

Кратак опис

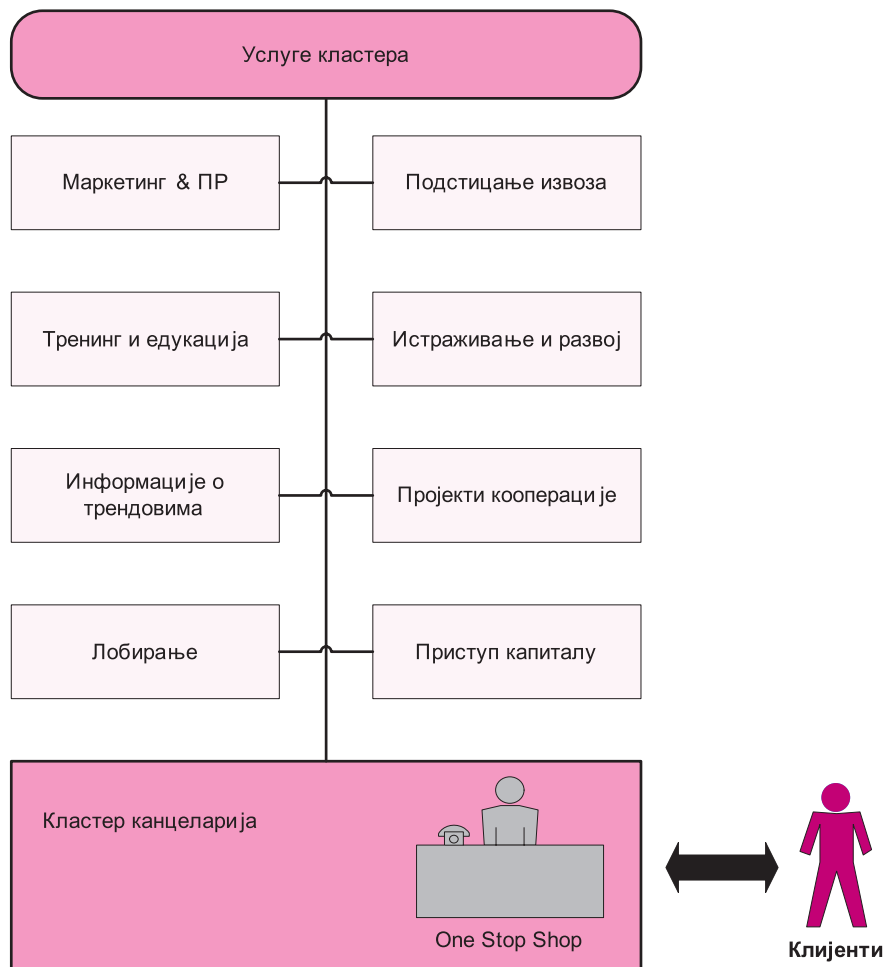
Услуге кластера наведене у контролној листи подељене су према групама производа односно услуга које се по потреби могу проширити или ограничити.

Корист

Контролна листа даје кратак преглед понуде могућих услуга кластера и може послужити као полазна тачка за brainstorming са циљем идентификације додатних услуга. Ова листа није замена за детаљну анализу конкретних потреба на подручју услуга које постоје код чланова кластера.

Документација

Састав услуга кластера: опције за услуге кластера



☐ Маркетинг и односи с јавношћу

- Маркетинг кластера (веб странице, брошуре, информативни скупови и догађања)
- Профили предузећа (базе података чланова и online директоријуми)
- Развој робне марке (заштитног знака) и позиционирање на тржишту

☐ Услуга подстицаја извоза

- Тржишни трендови & информације
- Заједничко учешће на сајмовима
- Matchmaking
- Mailings
- Генерисање пословних упита

☐ Едукација и стручно усавршавање / обука

- Могућности едукације и стручног усавршавања
- Програми размене / сарадња са факултетима и високим стручним школама (нпр. student placement service, праксе, стручна излагања)
- кадровске услуге (пословна берза, проналажење радника)

☐ Примењени истраживачки рад и развој

- Информације о актуелним технолошким трендовима
- Заједнички истраживачки рад и развој
- Истраживања с одређеним циљем (по налогу) на факултетима и у истраживачким институтима

☐ Управљање квалитетом и сертификација (нпр. ISO, CMMI)

- Информативни скупови и догађања
- Програми сертификације

☐ Услуга информисања о јавним тендерима (национална, ЕУ, Светска банка)

- Обука за јавне тендере (израда стручне понуде за јавна тендере)
- Информације о актуелним тендерима
- Формирање конзорцијума и заједнички пројектни менаџмент

☐ Заједничка набавка / проналажење добављача (заједничке набавке)

☐ Пројекти кооперације

- Утврђивање пројекта
- Иницирање пројекта
- Пројектни менаџмент

☐ Стратешке мере лобирања

- Информационе и платформе кооперације (заједничке радне групе, округли столови)
- Сарадња у изради секторских стратегија и стратегија привредне гране
- Заступање интереса чланова кластера и евентуално привредних грана

☐ Финансирање / Приступ капиталу (VC, повољнији кредити за МСП)

- Кооперације с VC-друштвима
- Повољнији кредити за МСП

Назив алата	Контролна листа за селекцију пројеката (добивање поруџбине и обрада)		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Контролна листа кластеру служи као алат за евалуацију потенцијалних пројеката, посебно у погледу обраде националних и међународних јавних тендера. Посебно је погодна као инструмент формирања службе информисања о јавним тендерима (Tender Information Services).

Кратак опис

Алат представља поступак вредновања на основу 12 критеријума. Вредновање спроводи кластер менаџер заједно са координатором (представник предузећа односно руководилац конзорцијума) који је задужен за тај пројекат. На основу коначног броја бодова доноси се одлука о понуди.

Корист

Контролна листа омогућава брзо и за сва предузећа јасно оцењивање пројекта и одлучивање о избору при заједничком праћењу јавних тендера (националних, ЕУ, СБ) од стране кластера као и пројектних конзорцијума унутар кластера.

Документација

Контролна листа за избор пројекта (добивање поруџбине и обрада)

Земља				
Назив пројекта				
Извор информисања				
Статус пројекта	Понуда ☐	PQ ☐	LOI ☐	Остало ☐

Критеријуми	Кластер менаџер:	Координатор за послове:
1. Одговара ли садржај пројекта основној стручности кластера?	Потпуно: 4 Делимично: 2	4 2
2. Кључна земља (циљно тржиште) кластера?	Да: 3 Не: 1	3 1
3. Вероватноћа расположивости кључног особља?	2	2
4. Постојање капацитета обраде у кластеру?	3	3
5. Познавање партнерских предузећа/стручњака конзорцијума?	1	1
6. Има ли кластер предност у избору?	2	2
7. Лични контакти с наручиоцем/особом која тај посао финансира?	2	2
8. Лични контакти с носиоцем пројекта/клијентом?	1	1
9. Стратешко значење (обим, освајање нових тржишта итд.)?	2	2
10. Адекватност пројектног буџета? ¹⁾	2	2
11. Приближни трошкови израде понуде? ¹⁾	1	1
12. Довољно привлачан обим/величина пројекта?	1	1
Резултат (Број бодова 1 – 12) ²⁾		
Одлука о избору	Не: ☐	Да: ☐

1) само код понуда

2) до 12 бодова: негативно

13 – 17 бодова: евентуално, зависно од критеријума 4, 9 и 12

18 бодова и више: позитивна одлука уколико су задовољени критеријуми 10 и 12

Назив алата	Поступак за добијање пројеката (Служба за подстицај извоза и информисање о јавним тендерима)		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

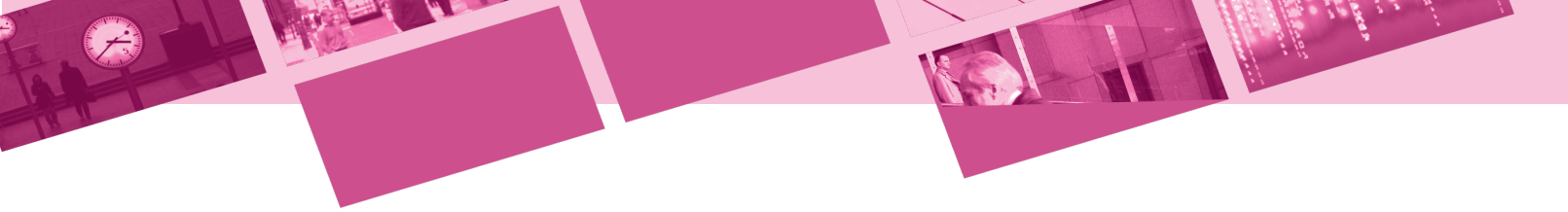
Овај поступак би кластер менаџеру, његовим сарадницима као и члановима кластера требало да помогне при изради висококвалитетне тендерске документације која испуњава све стручне, организационе и формалне захтеве клијената. Поступак се може користити како за подстицање извоза (Cluster Service Export Promotion) тако и за информисање о тендерима.

Кратак опис

У алату се наводи како се пројекти (понуде) идентификују и како чланови кластера треба заједнички да их обраде.

Корист

Поступак омогућава целокупно спровођење усвојених мера кластера и гарантује координацију различитих активности чланова кластера. Одређивањем одговарајућих процеса, активности и надлежности, побољшава се квалитет управљања кластера на подручју набавке и услуга.



Документација

Поступак за добијање пројеката

1. Утврђивање пројеката

Од кластер менаџера и чланова кластера уопште се очекује активна сарадња на проналажењу нових пројеката. Осим тога систематски евалуирају извори података о тендерима који су релевантни за пословање кластера. У то се између осталог убрајају:

- Базе података о тендерима
- Европска комисија (European Commission) / Биро за сарадњу Europea Aid
- Европска комисија (European Commission) / Допуна (Supplement) службеног гласника европских заједница („TED – Tenders Electronic Daily“)
- Развојно пословање Уједињених нација (УН – Development Business)
- EBRD – Европска банка за обнову и развој (European Bank For Reconstruction and Development)
- IBRD – Светска банка (World Bank)
- DFID – Одељење за међународни развој, Уједињено Краљевство (Department for International Development, United Kingdom)
- Тендери великих клијената из привреде
- пословни упити клијената из привреде (Business Leads)

Како би се избегла преклапања и неефикасност која из тога произилази, евалуацију извора о тендерима спроводи кластер менаџер који чланове кластера информира о пројектима. То се може обавити путем e-mailа или коришћењем интернет groupwareа кластера (Cluster Network CN / SharePoint). Тендерска документација или „business leads“ могу притом бити стављени на CN Портал.

Од управе и чланова кластера се очекује проналажење даљих пројеката и њихово активирање по могућности већ у почетној фази. За утврђивање пројеката у почетној фази требало би користити прилике као што су:

- учествовање на сајмовима, стручним форумима и скуповима
- посете установама које расписују тендере (нпр. делегација Европске уније, Европска комисија у Бриселу)
- посета кооперационим партнерима кластера у земљи и иностранству
- контакти с министарствима
- евалуација од стране стручних публикација
- директно обраћање потенцијалним клијентима

2. Одлука о учествовању

О даљем учествовању одлучује кластер менаџер заједно са председиком управног одбора (Cluster Steering Committee/Boards). Кластер менаџер одређује координатора (АЕК) одговорног за даље спровођење пројекта. По правилу би то требало да буде руководилац/координатор одређене радне групе односно одређене услуге кластера (нпр. подстицај извоза, тендера).

Пре доношења одлуке требале би, уколико је могуће, пронаћи детаљније информације о пројекту (на пример путем интернета).

Критеријуми за доношење одлуке о учествовању су између осталог:

- стручна компетентност
- регионална искуства/циљно тржиште

- довољан износ пројектног прорачуна
- могући кооперациони партнери (цео кластер или пројектни конзорцијум састављен од неколико чланова кластера)
- расположивост стручног особља унутар кластера
- могућност постизања садржајних услова клијента који расписује тендер
- анализа конкуренције
- актуелни кадровски капацитети кластера (управа кластера) за понуду у оквиру рока пријаве
- стратешки значај пројекта (обим, освајање нових тржишта итд.)
- контакти са установом која расписује тендер, са особама које га финансирају или клијентима

Проверу испуњења критеријума за учешће на основу контролне листе спроводи кластер менаџер и координатор за налоге (види алат „изборна контролна листа“).

Начелна одлука о праћењу неког пројекта писмено се документује.

Одлуком о генералном праћењу пројекта започиње систематично тражење могућих партнера (конзорцијум) и особља у кластеру. Уколико је оправдано разумно да пројекат не спроводи искључиво кластер, потребно је да се без одлагања покрене систематично тражење одговарајућих екстерних партнера (нпр. истраживачких института или консултантских предузећа).

3. Базе података о пројектима

Потенцијални пројекти уносе се у базу података о пројектима кластера. Записници се морају редовно актуелизовати. Задатак кластер менаџера је да именује особу задужену за одржавање базе података и да је на тај начин трајно одржава. Притом треба узети у обзир следеће податке:

- чланови кластера који прате пројекат (појединачна предузећа, конзорцијуми)
- клијент/особа која финансира
- тип пројекта
- назив пројекта
- земља
- носилац (код јавних тендера)
- поручилац
- статус пројекта
- рок предаје (LOI, EOI, претквалификације, понуда)
- пројектни прорачун
- надлежни координатор у кластеру
- партнери у предузећу/спољни сарадници

4. Израда тендерске документације код двостепеног тендерског поступка

Задужени координатор проверава облик пријаве (PQ, LOI, неки други облик или облик није одређен), услове пријаве и рок пријаве. Након тога координатор прикупља документацију потребну за понуду. Она зависи од установе која расписује тендер и по правилу обухвата:

- профил кластера и опис предузећа (конзорцијум)
- финансијске податке и по потреби службена уверења (извод из судског регистра, фонд здравственог осигурања, пореска управа)

- стручне референце
- регионалне референце

Мора се стриктно пазити на испуњавање критеријума за избор који су објављени у огласима (нпр. „критеријуми за избор најповољнијег понуђача “ код тендера које расписује ЕУ).

У случају заједничке пријаве са партнерима (нпр. у облику конзорцијума), потребно је дефинисати облик сарадње и побринути се за правовремено располагање целокупном документацијом потребном за заједничку пријаву (описи предузећа, формалности, референце). Постигнути договори се морају означити на одговарајући начин (кореспонденција, pre-bid agreement). Код пројеката преко 50 000 еура, постигнути договори се морају забележити у облику споразума (pre-bid agreement).

За случај да се нека организација обрати кластеру за учествовање на тендеру као сарадник у joint venture, или да кластер као водећи партнер жели да сарађује у joint venture, кластер менаџер мора договорити услове сарадње (кроз кореспонденцију, pre-bid agreement).

О joint venture у принципу одлучује управни одбор кластера.

Задужени координатор одговоран је за правовремену и потпуну израду тендерске документације коју мора да прегледа кластер менаџер и бар још један члан управе кластера (према начелу двоструке провере).

Кластер менаџер је задужен за слање документације и прати слање поштом, уколико је обавља достављач, све до испоруке.

Уколико предаја тендерске документације није омогућила да кластер уђе у ужи круг („shortlisting“), треба сазнати разлоге због којих пријава није узета у обзир. Ако су у том тренутку већ познати најпогоднији произвођачи за рад на том пројекту, било би добро контактирати неко од предузећа која су ушла у ужи круг, како би кластер евентуално могао да сарађује на том пројекту као подизвођач. База података се мора актуелизирати (одбијено). У случају joint venture потребно је информисати партнере.

5. Контакти са клијентима и наручиоцима

Од посебног значаја су – пре свега лични – контакти са клијентима и наручиоцима. Ту се убраја одржавање постојећих контаката са клијентима и наручиоцима и квалитет усмене и писмене комуникације.

Код пословних путовања, посебно у иностранство (циљна тржишта) од менаџера као и од чланова кластера очекује се успешно деловање, по могућности не само за властито предузеће. После сваког путовања у иностранство кластер менаџер мора да састави извештај у ком треба да наведе особе и установе са којима је био у контакту у земљи као и теме о којима се говорило и предстојеће мере.

Уколико установа која расписује тендер или потенцијални клијент имају питања у вези са документацијом, кластер менаџер или координатор на иста морају одговорити детаљно и што је брже могуће.

Назив алата	Профил захтева код тражења особља (Служба за људске ресурсе)		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобиање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Важан део спектра услуга кластера је тзв. ХР (human resources) служба, која се бави оспособљавањем као и тражењем и проналажењем кадрова. Посебно је малим и средњим предузећима често тешко да пронађу одговарајуће кадрове. Кластер може у томе својим предузећима циљано да помаже формирањем брзе радних места, већином у облику базе података која се интегрише у веб страницу кластера, и преузимањем на себе тражење одговарајућих кандидата за своје чланице. Притом се посебан значај придаје појачаној сарадњи са образовним институцијама (стручним високим школама, факултетима итд.). Помоћу овог алата предузећа кластера могу саставити профил захтева за тражење кадрова.

Кратак опис

Алат се састоји од профила захтева са више критеријума, које испуњавају заинтересовани чланови кластера и шаљу на обраду кластер менаџеру. Кластер менаџер објављује профил на веб страници кластера (понуда радних места) и за предузеће спроводи одговарајућу анализу кандидата.

Корист

Профил захтева предузећима омогућава да брзо формулишу потребе за кадровима и захваљујући помоћи кластер менаџера олакшава проналажење кандидата. Ово

представља врло користан инструмент, посебно за кластере који раде у привредним гранама које су изразито усмерене на пројекте и радно интензивне.

Документација

Профил захтева код тражења кадрова (служба људских ресурса)

1) Текст огласа

Молимо да сваки стручњак испуни свој примерак упитника.

	Када оглас треба дасе објави? (ДД/ММ/ГГ) ¹	
	До када оглас треба објављивати? (ДД/ММ/ГГ) ²	
!	Предузеће	
!	Назив посла/пројекта	
	Статус пројекта	
!	Почетак пројекта/почетак рада	
!	Крај пројекта	
	Трајање ангажовања(код пројекта)	
!	Одељење	
	Опис посла	
!	Квалификације	
	Остале информације	
!	Контакт особа ³	

Подаци лево означени с ! морају бити испуњени. Сви остали подаци су факултативни. У Огласу објављеном на интернету ће бити садржани обавезни подаци и они факултативни подаци испуњени у формулару.

2) Линкови

Додатно се на екстерни URL могу поставити до два линка (нпр. http адреса странице предузећа, web страница пројекта, релевантна информативна страница клијента).

Ознака за линк 1:		URL 1	
Ознака за линк 2:		URL 2	

3) Преузимање /Downloads

Уз оглас се може приложити неограничен број додатних материјала као прилог (нпр. Услови коришћења, извештаји итд.). Максимална величина једног документа: 1 МБ. Молимо да документа као прилог уз mail пошаљете у ПДФ формату.

4) Додатне услуге уз објављивање (молимо ставити крстић)

Помоћ/саветовање за претраживање екстерних база података ☐
 Детаљно претраживање (проналазак и коришћење других извора информација) ☐

¹ Уколико у вези почетка огласа ништа није наведено, он ће по правилу бити објављен на дан предаје кластер манаџеру.

² Уколико није наведено када оглас истиче, са веб странице кластера ће бити уклоњен после три месеца.

³ Контакт особа унутар предузећа.

Назив алата	Поступак за маркетинг кластера и ПР		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Успостављање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобиање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Поступак служи за организацију и структурирање услуга кластера на подручју маркетинга и ПР-а. На тај начин посебно користи као водич за маркетиншке активности кластер менаџера и његових сарадника, али и за чланова кластера.

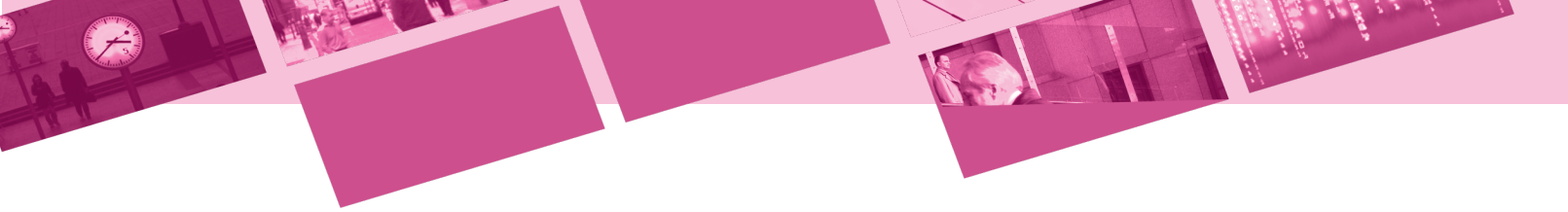
Кратак опис

Алат обухвата следећа 4 тематска подручја:

- Истраживање тржишта
- израда понуде
- креирање имиџа
- мерење и управљање

Корист

Обавезујућим структурисањем услуга кластера на подручју маркетинга и ПР-а као и припадајућих процеса обезбеђен је јединствен и професионалан тржишни наступ кластера. На тај начин алат служи за осигурање квалитета и требало би да допринесе стварању „марке“ кластера, односно брендингу.



Документација

1. Истраживање тржишта/добивање поруџбине

Редовно и систематско истраживање тржишта и вредновање тако добијених информација убраја се у најважнију групу задатака кластера, за које – осим менаџмента кластера – и сваки члан кластера у великој мери мора да преузме одговорност. Осим тога, кластер менаџер је од стране управног одбора задужен за систематску евалуацију одговарајућих извора информација.

Конкретан поступак за испитивање тржишта/добивање поруџбине описан је у поступку за добивање поруџбине (види одговарајући алат).

2. Израда понуде

Израда и предаја понуде за услуге у складу са квалитативним и формалним циљевима клијената (односно установа које расписују тендер) је, у погледу услуга које кластер пружа кључни процес. С тим у вези, кластер менаџер мора у посебном документу да прикаже начин поступања.

3. Креирање имиџа

Адекватно, према компетенцијама кластера и очекивањима клијената подједнако оријентисано формирање имиџа кластера, активности и искустава као и организационе структуре битне су претпоставке за постизање циља кластера. С обзиром да се формирањем имиџа обликују не само очекивања чланова кластера него и екстерних клијената, имиџ је у директној вези са циљевима кластера у погледу квалитета.

Креирање имиџа притом обухвата све облике комуникације са окружењем кластера. Мора постојати гаранција да ће при креирању имиџа бити очуван идентитет предузећа (corporate identity). С тим у вези као пример је потребно навести:

- документација за презентацију кластера (укљ. дигиталне медије)
- облик кореспонденције према окружењу (писма, фах, E-mail)
- излагања на конференцијама и стручни чланци
- форма писмене документације
- наступи сарадника и чланова кластера према трећим особама
- обликовање радног места

Веома широк појам креирања имиџа значајан је како би клијенти и партнери у било које доба могли да препознају да за сва предузећа кластера проглашен квалитет стварно „живи“.

4. Документација за презентацију

Одговарајућа документација за презентацију је битна претпоставка за стварање и одржавање односа с клијентима.

У документацију за презентацију кластера убрајају се:

- брошуре кластера
- кратки профил кластера
- профили пројеката
- референтне листе
- презентација кластера (Power Point)

- web страница кластера

Web страница кластера треба да буде на српском и енглеском језику.

Web страницу по потреби актуелизују особе одговорне за одржавање web странице (кластер менаџер). То се на крају односи на рубрике:

- вести
- услуге
- радна места

Нова радна места кластер менаџер објављује на web страници (види одговарајући алат).

Управни одбор одлучује који ће референтни пројекти кластера бити стављени на web страницу.

За промене садржаја односно допуне web странице кластера потребно је одобрење управног одбора.

5. Остали рад у вези с односима с јавношћу

Од сваког члана кластера очекује се активно учешће у односима с јавношћу на подручју које он заступа и то кроз изјаве за штампу, излагања итд. У то се убраја и сарадња у радним групама и одборима. Циљ је побољшање позитивног имиџа и угледа кластера.

6. Идентитет предузећа (Corporate Identity)

Јасан циљ чланова кластера је да квалитетом и доследним имиџом учврсте углед кластера. У то између осталог спадају:

- јединствена употреба логотипа
- јединствена употреба образаца за штампу
- меморандуми за писмену комуникацију
- визит карте
- остала документа за дистрибуцију

7. Мерење и управљање

Резултати маркетиншких и тендерских настојања стално се бележе у бази података (МИС). У оквиру годишњег извештаја о приходима и расходима (WIN/LOSS-Report) кластер менаџер мора да обухвати следеће податке:

- трошкови маркетиншких и тендерских активности
- број добијених поруџбина, остварени приходи и нето доприноси/профит
- планирање наредне пословне године

Анализе прихода и расхода оцењује управни одбор почетком сваке године и заједно с предузећима у кластеру разрађује одговарајуће мере.

У циљу коришћења стечених искустава у даљем раду кластера, резултати годишњих евалуација се представљају и разматрају на седници чланова кластера (повратна информација).

Назив алата	Поступак реализације поруџбине		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Успостављање организације			
Услуге кластера		●	
Пројекти у оквиру кластера - процеси		●	
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Поступак извршења налога служи као водич за спровођење пројеката добијених за подстицај извоза или јавних тендера уопште за планирање и структурисање пројеката управљања кластером. Алат је посебно погодан за спровођење пројеката/поруџбина на којима заједно ради неколико предузећа /тендера као и из кластера, на пример у облику конзорцијума или joint ventures.

Кратак опис

Алат описује различите процесе и активности које кластер менаџер или чланови кластера треба да спроведу у оквиру реализације поруџбине клијента ван кластера. Инструмент обухвата следеће тачке:

- договор у оквиру радне заједнице
- пројектно и ресурсно планирање
- спровођење пројекта
- пројектна администрација
- пројектни обрачун и евалуација

Корист

Инструмент омогућава ефикасније и транспарентније спровођење пројекта унутар кластера и олакшава кластер менаџеру координацију различитих активности и процеса.

Документација

Поступак за реализацију поруџбине

1. Опште: Опис и надлежности

Извођење налога спроводи се на конкретно прилагођеном задатку, тј. на начин који је специфичан за пројекат. Притом се у обзир узимају следеће компоненте процеса:

- Техничко извођење поруџбине као и
 - пројектно планирање
 - припрема пројекта
 - спровођење пројекта
 - контрола токова пројекта
 - пројектни обрачун
- Пројектна администрација укључујући финансијско планирање и контролу
- По потреби, договор са партнерима у удружењу.

2. Договор у оквиру joint venture

Кад се пројект спроводи у оквиру joint venture или конзорцијума у сарадњи с партнерима потребно је спровести следеће фазе:

- договор о подели задатака (стручно планирање)
- планирање термина и рада на пројекту
- закључивање уговора о конзорцијуму

3. Пројектно планирање и планирање ресурса

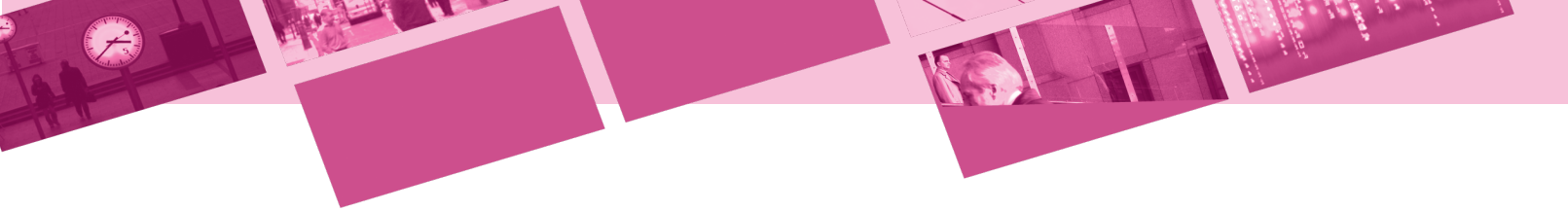
Детаљно пројектно планирање које је прилагођено конкретним задацима основна је претпоставка за квалитетно и правовремено извођење целог пројекта односно појединачних пројектних фаза. Планирање појединачних фаза притом ће зависити од резултата претходне фазе.

У поступак планирања потребно је укључити:

- активности и планирање термина за поједине пројектне фазе (уколико је то у одређеном тренутку познато)
- стручно планирање реализације поруџбине
- финансијско планирање
- планирање рада особља
- провера оквирних правних услова
- провера потреба и евентуално договори о механизмима мониторинга и евалуације

У оквиру пројектне активности спроводи се за пројект специфичан мониторинг и евалуација (m&e) који су прилагођени захтевима дотичног клијента.

По правилу надлежни руководилац пројекта/координатор са пројектним партнерима одређује механизме мониторинга и евалуације, који треба да се користе за праћење показатеља (тј. података који су дефинисани како би се измерило у којој је мери циљ остварен). У пројектној документацији документују се договори о механизмима



мониторинга и евалуације и одговарајућој одговорности као и резултати свих евалуација спроведених у току пројекта. Уколико се покаже да показатељи у договореном року нису примењени или их је немогуће применити, уводе се мере помоћу којих се циљеви пројекта ипак могу остварити, а успех њиховог коришћења се бележи.

Пројектно и ресурсно планирање су активности које прате целокупан процес реализације поруџбине.

4. Извођење поруџбине

Процес извођења/реализације поруџбине се састоји из следећих фаза:

- провера уговора
- припрема пројекта
- фаза почетка
- извођење пројекта
- финализација/крај пројекта и евентуално предаја пројекта носиоцу истог
- пројектна администрација

5. Пројектна администрација

Пројектна администрација као и финансијско планирање и контрола су активности које прате целокупан процес реализације поруџбине. Битни елементи су:

- формирање/успостављање места трошка
- планирање прорачуна и новчаног тока (cash-flow) у вези с поруџбином
- обрачун учешћа партнера у конзорцијуму
- захтеви за средствима односно додела средстава партнерима у конзорцијуму
- издавање рачуна и њихово праћење
- провера рачуна и обрачун пројектних благајни

6. Обрачун и евалуација пројекта

Код обрачуна и евалуације пројекта од стране управе кластера посебно се морају истаћи следеће компоненте:

- завршни обрачун
- завршни извештај
- интерна евалуација пројекта (финансијска евалуација)

Назив алата	Смернице пословања (Услуга подстицања извоза)		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Образац представља важан инструмент у оквиру услуге подстицања извоза. Кластер менаџер предлог односно образац захтева шаље заинтересованим клијентима, који га испуњавају у складу с кооперационим потребама. Након тога кластер менаџер образац захтева доставља члановима кластера. Кооперациони упит /business lead затим може да прати појединачно предузеће из кластера или конзорцијум састављен од више предузећа.

Кратак опис

Инструмент представља образац који могу да испуне клијенти ван кластера (нарочито са међународних циљних тржишта кластера) па га затим кластер менаџер прослеђује предузећима кластера на даљу обраду.

Корист

Алат омогућава циљану професионалну обраду кооперационе тражње с циљем њеног претварања у конкретне извозне поруџбине.

Смернице пословања

Датум:	
Профил сарадње:	
Назив предузећа:	
Адреса:	
Поштански број/град:	
Web страница:	
Контакт особа:	
Име:	
Презиме:	
Функција:	
Телефон:	
Факс:	
E-mail:	
Подаци о предузећу:	
Предузећа ћерке ван Немачке:	
Број запослених:	☐ < 10 ☐ 11-49 ☐ 50-249 ☐ 250-500 ☐ > 500
Приход у 2004. г. (у милионима еура):	☐ < 5 ☐ 5-10 ☐ 11-40 ☐ 41-100 ☐ > 100
Очекивани приход у 2005. г. (у милионима еура):	☐ < 5 ☐ 5-10 ☐ 11-40 ☐ 41-100 ☐ > 100
Производи/услуге:	
Молимо опишите своје пословне активности и кључне компетенције:	
Којим привредним гранама припада већина ваших купаца:	

Подаци о сарадњи:		
Молимо опишите облик сарадње за коју сте заинтересовани: (outsourcing, развој производа, одржавање итд.)		
Молимо одаберите врсту кооперационог аранжмана који желите:	☐ Joint venture ☐ Уговор о outsourcingu ☐ Уговор о производњи ☐ Технички (истраживање и развој)	☐ Лиценцни уговор ☐ Размена искустава ☐ Финансијска средства
Молимо наведите ваше захтеве: (Производи, технологије, привредна стручна знања, сертификација итд.)		
Координатор:	Кластер менаџер Телефон E-mail	
Примедбе:		

Назив алата	Профил предузећа за подстицање извоза кластера		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобиање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Алат служи за обухватање релевантних података предузећа у циљу подстицања извоза чланова кластера. Помоћу упитника кластер менаџер може да састави профил захтева појединачних предузећа на тему извоза и иностране диверсификације.

Кратак опис

Инструмент је подељен у неколико група питања и обухвата податке о предузећу, досадашње извозне активности и извозне жеље.

Корист

Уз помоћ алата кластер менаџер може да обухвати конкретну потребу чланова кластера за саветовањем о извозу и интернационализацији и из тога развије одговарајуће подстицајне стратегије и услуге.

Документација

Профил предузећа за подстицај извоза кластера

1. Предузеће: _____

Адреса: _____

Поштански број: _____

Телефон: _____

Факс: _____

E-mail: _____

Интернет: _____

2. Контакт особа: _____

Функција: _____

Телефон: _____

Језици: српски ()

(точно): енглески ()

немачки ()

други _____

3. Година оснивања: _____

4. Број запослених: _____

5. Годишњи приход (у милионима еура): _____

6. Удео извоза (%): _____

7. Делатност: _____

8. Кратак опис ваших производа/услуга: _____

9. У коју врсту готових производа се ваши производи интегришу: _____

10. Молимо наведите вашу јединствену продајну понуду (УСП): _____

11. Одредите циљну групу за ваш производ/услугу у Немачкој: _____

12. Спајање пословних партнера – означите одговарајућу кућицу за врсту жељене сарадње и наведите додатне информације:

А) Дистрибутери:

	Врста сарадње	Додатне информације
()	Увозник - комплементарни производи	
()	Увозник – трговац на велико	
()	Увозник - велики дистрибутер на мало	
()	Продајни заступник на основу провизије	

Б) Производња:

	Врста производње	Додатне информације
☐	Уговорна производња	
☐	увозна/извозна прерада	
☐	Лиценца и патент	
☐	Монтажа и одржавање	

В) Друго:

		Додатне информације
☐	Набавка	
☐	Друго, молимо наведите	

13. Молимо наведите жељене спецификације потенцијалног пословног партнера

(број запослених; одређено техничко знање; одређени портфолио производа и/или услуга итд.):

14. На који начин бисте пружали подршку свом немачком пословном партнеру у оквиру сарадње:

- Маркетиншке публикације на немачком/енглеском ☐
- Улагање капитала/куповиона деоница ☐
- Патенти/лиценце ☐
- Подршка у људским ресурсима ☐
- Подршка у истраживачком раду и развоју ☐
- Техничка обука ☐
- Друго, молимо наведите ☐

15. Да ли већ имате пословне везе с Немачком?

да ()

не ()

Ако је одговор “да”, молимо наведите природу тог пословног односа. Желите ли да ангажујете новог партнера који ће заменити старог? Или желите да допуните своје пословне активности у иностранству?

16. Коју врсту немачких предузећа НЕ треба контактирати?

17. Сагласни смо са следећим: Наши подаци ће бити коришћени само за услугу подстицања извоза кластера и могу се откривати потенцијалним партнерима. Дозвољено је објављивање података у базама података и публикацијама.

Пуно име (молимо написати штампаним словима): _____

Место/Датум: _____ Потпис/Печат предузећа: _____

Назив алата	План извоза за чланове кластера		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Кластер менаџер ставља члановима кластера на располагање план извоза, који они затим разрађују уз евентуално консултовање одговарајућег спољног саветника (на пример ГТЗ-а). Алат на тај начин служи као основ планирања и спровођења посебних извозних активности чланова кластера, при чему се задатак кластер менаџера састоји у евентуалном усклађивању и координацији активности појединачних предузећа. Појединачне стратегије би из тога требало да прерасту у заједничку извозну стратегију кластера.

Кратак опис

Алат служи као предлог за састављање извозног плана за појединачна предузећа кластера и обухвата следеће тачке:

- увод
- стратешко планирање
- стратегије уласка на тржиште
- оперативни маркетинг
- акциони план
- евалуциони упитник



Корист

Алат омогућава стратешко планирање извозних активности чланова кластера и њихову координацију у оквиру подстицања извоза.

Документација

Кластер X

Услуга подстицања извоза

Индивидуални план извоза - Немачка 2006/2007

за

Предузеће: [молимо наведите назив свог предузећа]

Адреса: [молимо наведите своју адресу]

Садржај

- 1 Увод: План извоза – кључ ка успешном извозу
- 2 Тренутно стање
 - 2.1 Профил предузећа
 - 2.2 Раније/садашње активности у Немачкој
 - 2.3 SWOT анализа
- 3 Стратешко планирање
 - 3.1 Циљеви
 - 3.1.1 Општи/квалитативни циљеви
 - 3.1.2 Квантитативни циљеви
 - 3.2 Ресурси
 - 3.2.1 Људски ресурси
 - 3.2.2 Финансијска средства
 - 3.2.3 Остали ресурси
- 4 Стратегија уласка на тржиште
 - 4.1 Профил циљног купца
 - 4.1.1 Профил купца/крајњег корисника
 - 4.1.2 Профил посредника
 - 4.2 Конкуренти
 - 4.3 Стратешки приступ
- 5 Операциони маркетинг
 - 5.1 Производ
 - 5.2 Цена
 - 5.3 Дистрибуција
 - 5.4 Комуникација
- 6 Акциони план
- 7 Евалуациони лист

1 Увод: План извоза – кључ ка успешном извозу

Циљеви и користи

- Утврђује шта желите да постигнете извозом у Немачку
- Анализа стварних снага и слабости вашег предузећа
- Алат за стратешко планирање ваших извозних активности
- Практични водич за операциони извозни маркетинг
- Контрола циљева и мера

Извоз води ка одрживом расту и профиту. Немачка је за српске извознике софтвера једно од тржишта које највише обећава. Али за дугорочан успех на тржишту неопходно је стратешко планирање.

Сврха овог документа је да вам пружи једноставан, практичан и флексибилан алат који ће вам помоћи да осигурате ваш успешан извоз у Немачку.

Осим тога, информације добијене кроз појединачне планове кластер менаџеру ће помоћи да боље покрије потребе српских софтверских предузећа како би Услуга подстицања извоза била оптимална.

Како користити овај образац

Овај образац је смерница за стварање вашег сопственог плана извоза. Он покушава да покрије најважнија питања која морају да се размотре приликом стратешког планирања и операционог маркетинга ваших извозних активности у Немачкој. Молимо да означена поља попуните подацима о вашем предузећу и вашим стратешким циљевима. Тако ћете корак по корак моћи да саставите свој практични водич за будуће активности у Немачкој. Консултант ГТЗ-а ће вам помоћи да у обзир узмете и специфичне потребе (тј. привредне, законске или културолошке разлике) немачког тржишта.

Стално ажурирање, контролисање и ревидирање циљева и мера ће омогућити да у вашем предузећу оптимизирате ваше активности и ресурсе за немачко тржиште.

2 Тренутно стање

Питања

- Чиме се бави ваша организација? Каква је историјат вашег предузећа?
- Колики је ваш текући приход/број радника/локације пословних простора?
- Да ли већ извозите? На која тржишта? Шта продајете у иностранству и како?
- Које су слабости и снаге вашег предузећа?

2.1 Профил предузећа

[Молимо унесите назив свог предузећа]

Производи / Услуге / Технологија:

- [молимо попуните]

Референтни клијенти / пројекти:

- [молимо попуните]

Предузеће

Година оснивања: [молимо попунити]
Број запослених /особља: [молимо попунити]
Број програмера: [молимо попунити]
Годишњи приход: [молимо попунити]
Земље у које извози: [молимо попунити]
Извозна стопа (у %): [молимо попунити]
(Очекивана) годишња стопа раста: [молимо попунити]

Организација продаје и маркетинга

[молимо напишите како су организоване ваше продајне и маркетиншке активности (особље, кампање итд.)]

Средњорочни и дугорочни изгледи

[Која је ваша дугорочна стратегија? шта ће бити ваша главна пословна активност за 3 до 5 година]

2.2 Раније/садашње активности у Немачкој

Продаја/ Маркетинг/ Односи с јавношћу	▪ [молимо попунити]
Референтни клијенти	▪ [молимо попунити]
Пројекти	▪ [молимо попунити]
Учешће на сајмовима	▪ [молимо попунити]
Приход (две претходне године)	▪ [молимо попунити]
Друго	▪ [молимо попунити]

2.3 SWOT анализа

SWOT анализа је врло ефикасан начин да установите своје стварне Снаге и Слабости и испитате Шансе и Претње с којима се суочавате (нарочито у извозном пословању). Спровођење анализе помоћу SWOT оквира помаже вам да концентришете своје активности на подручја у којима сте јаки и у којима постоје сјајне прилике.

Подручја која треба размотрити:

- Производи/Услуге/Технологија/Јединствена продајна понуда
- Величина предузећа
- Управа/Особље
- Језик/Познавање културе
- Извозно искуство
- Референтни клијенти (САД/Немачка итд.)
- Прорачун/Финансијска ситуација
- итд.

Снаге ▪ [молимо попунити]	Слабости ▪ [молимо попунити]
Шансе ▪ [молимо попунити]	Претње ▪ [молимо попунити]

Сиже SWOT анализе:

- [молимо попунити]

3 Стратешко планирање

Питања

- Што очекујете од извоза?
- Који су ваши квантитативни и квалитативни циљеви?
- Колико сте спремни да инвестирате у извоз? – Време и средства?
- Како ћете распоредити средства и ресурсе?

3.1 Циљеви

3.1.1 Општи/квалитативни циљеви

Циљеви	Низак приоритет	Средњи приоритет	Висок приоритет
Прибављање пројекта			
Пласирање властитих производа/услуга			
Пласирање ваше трговачке марке у Немачкој			
Директна продаја (путем каталога итд.)			
Индиректна продаја (преко продајне мреже)			
Оснивање представништва			
Оснивање властитог предузећа ћерке			
Друго: ▪ [молимо попунити]			

3.1.2 Квантитативни циљеви

Приход (општи)	2004.	2005.	2006.
Приход у Немачкој (у €)	0,0	0,0	0,0
Приход у Немачкој/укупан приход (удео у %)	0,0	0,0	0,0

Приход (по производима/сегментима)	2004.	2005.	2006.
[молимо попунити]	0,0	0,0	0,0
[молимо попунити]			
[молимо попунити]			
УКУПНО	100,0 %	100,0 %	100,0%

3.2 Ресурси

3.2.1 Људски ресурси

За улазак на немачко тржиште тренутни тим вашег предузећа може да осигура следеће ресурсе:

ТИМ	Време (% од укупно)	Тржишно искуство / познавање језика
Управа		
Руководилац продаје		
Остало особље		
Стратешки партнер/ Дистрибутер		

3.2.2 Финансијска средства

	2004.	2005.	2006.
Укупни буџет за пласман			
Буџет за Немачку			

3.2.3 Други ресурси

Да ли постоје неки други ресурси које ваше предузеће може да осигура ради повећања ваших извозних активности?

4 Стратегија уласка на тржиште

Питања

- Како бисте описали идеалног купца, дистрибутера, представника, партнера или крајњег корисника с којим желите да радите на овом тржишту?
- Како планирате да уђете на немачко тржиште, тј. дистрибутер, заступник, Интернет, лиценца, joint venture, друго?
- Како ћете да створите и оквалификујете прилике на вашем циљном тржишту?
- Које су ваше промотивне стратегије?

4.1 Профил циљног купца

4.1.1 Профил купца/крајњег корисника

Молимо опишите идеалног купца ваших услуга и/или производа у Немачкој. Детаљан профил ће бити врло користан при обликовању кластера ваше циљне групе у маркетиншким и продајним активностима. Ако ваше предузеће има различите групе купаца, молимо да саставите различите профиле.

Профил А (Купац је предузеће)

Врста предузећа (тј. софтверска кућа, произвођач (мало или средње предузеће), глобални играч итд.)	▪ [молимо попунити]
Основна делатност	▪ [молимо попунити]
Карактеристике предузећа (тј. приход/особље/локације итд.)	▪ [молимо попунити]
Контакт особа (тј. главни директор, директор набавке, други)	▪ [молимо попунити]
Примери (Назив и web страница)	▪ [молимо попунити]

Профил Б (Купац није предузеће)

Врста купца	▪ [молимо попунити]
Карактеристике	▪ [молимо попунити]
Примери	▪ [молимо попунити]

4.1.2 Профил посредника

Ако користите посредника (додатни или једини начин дистрибуције) за продају ваших производа, молимо да попуните следећи профил.

Врста посредника (тј. софтверско саветовање, представник итд.)	▪ [молимо попунити]
Основна делатност	▪ [молимо попунити]
Карактеристике предузећа (тј. приход/особље/локације итд.)	▪ [молимо попунити]
Контакт особа (тј. главни директор, директор набаве, други)	▪ [молимо попунити]
Примери (Назив и web страница)	▪ [молимо попунити]

4.2 Конкуренција

Главни конкуренти	Продајни канал	Конкурентско предузеће / конкурент

4.3 Стратешки приступ

Подручја која треба размотрити:

- Која врста дистрибуционог канала је најбоља за улазак вашег предузећа на немачко тржиште?
- Која је ваша краткорочна, средњорочна и дугорочна стратегија за немачко тржиште?
- Шта ће бити ваша дугорочна конкурентска предност?

5. Операциони маркетинг

Ово поглавље ће вам помоћи да реализујете вашу стратегију за немачко тржиште.

5.1 Производ

Подручја која треба размотрити:

- Јединствене продајне особине или конкурентска(е) предност(и)/тржишна ниша
- Опишите потребне модификације производа за Немачку (привредни, културолошки или правни аспекти)
- Обележја производа (дизајн, стилови, боје итд.)
- Етикетирање, паковање, ознаке, језик (језици)
- Заштита интелектуалне својине у иностранству (трговачко име, трговачке марке, пословне тајне, индустријски дизајн, права репродукције итд.)

Производ / Услуге	Прилагођавање немачком тржишту

5.2 Цена

Подручја која треба размотрити:

- Текуће одређивање тржишне цене (ако је потребно, размотрите типичне граничне профите у дистрибуционом ланцу)
- Ценовна осетљивост (тржиште прихвата вишу или нижу цену)
- Стратегија одређивања цена за пенетрацију тржишта (одређивање више цене, тзв. "покупити кајмак на тржишту", одређивање ниже цене, флексибилно одређивање цена, статичко одређивање цена)

Производ/Цена	Прилагођавање немачком тржишту

5.3 Дистрибуција

Подручја која треба размотрити:

- Како ћете изградити свој продајни канал?
- Како ћете наћи одговарајућег дистрибуционог партнера?
- Какве активности директне продаје су планиране?

Продајна стратегија	Активности

5.4 Комуникација

Подручја која треба размотрити:

- Промотивни метод
- Доступност пропаганде и законодавна ограничења (новине, часописи, радио, телевизија, Интернет, постери, леци, писма итд.)
- Догађаји, сајмови, посете пословних људи итд.
- Промотивни алати (узорци, бесплатни узорци у трговини, снижења, консигнација итд.)
- Промотивна порука (размотрите културолошке, религиозне, утицаје животног стила/имица, привредни утицај итд.)
- Услуге после продаје (враћање производа, поправке, гаранција, одржавање, обука, комуникације/телефонско саветовање итд.)

Мера	Трошкови

6. Акциони план

Питања

- Које активности/следећи кораци су потребни?
- Који су ваши циљеви у тим корацима?
- Ко је одговоран за сваки задатак?
- Који су ваши рокови за сваки задатак?

Мера	Рок	Одговоран	Обављено

7. Евалуациони лист

Мера	План	Актуелно	Евалуација

Назив алата	Контролна листа- учешће кластера на сајмовима		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобиање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Следећи алат кластеру служи за припрему и реализацију учешћа на сајмовима у оквиру подстицања извоза. Сајмови представљају важан инструмент пласирања на међународно тржиште самог кластера као и појединачних предузећа у њему. Посебно је за мала и средња предузећа учешће на сајмовима у облику заједничког штанда целог кластера повољна и занимљива прилика за прикупљање првих искустава и контаката с клијентима на иностраним тржиштима.

Кратак опис

Алат је конципиран као контролна листа и дели се на три фазе:

- припрема
- извођење
- завршна обрада

Корист

Уз помоћ контролне листе кластер менаџер може да планира и координира извођење разних активности неопходних за успешно учешће на сајму.

Документација

Контролна листа – учешће кластера на сајмовима

Статус: АА.мм.гг

Бр.	Задатак	Рок		Одговоран	Примедбе	Статус
		интерни	екстерни			
1. Припрема (пре сајма)						
1.	Одредити број предузећа која учествују					
2.	Пронаћи додатну финансијску подршку					
3.	Регистрација изложбеног простора					
4.	Упис предузећа у каталог сајма (примерак у папирном облику)					
5.	Упис предузећа у каталог сајма (online верзија)					
6.	Одобрити дизајн и изградњу изложбеног простора					
7.	Платити изградњу изложбеног простора					
8.	Електрични прикључак, електрична енергија - аванс					
9.	Ангажовати посебне услуге за изложбени простор (чишћење итд.)					
10.	Резервисати телекомуникациону инфраструктуру					
11.	Резервисати опрему за презентацију (пројектор итд.)					
12.	Намештај за изложбени простор (столови, столице итд.)					
13.	Осигурати канцеларијски прибор за изложбени простор (папир, оловке итд.)					

Бр.	Задатак	Рок		Одговоран	Примедбе	Статус
		интерни	екстерн и			
14.	Логотипи предузећа за изложбене пултове					
15.	Логотип кластера за информационални пулт					
16.	Постер с логотипом кластера					
17.	Написи с именима предузећа					
18.	Резервације за путовање и смештај					
19.	Профил сектора (нпр. српска софтверска индустрија)					
20.	Позив на коктел поводом вечерњег догађања					
21.	Брошура с профилом кластера и предузећа која учествују					
22.	Регистрација за сусрете с пословним људима и друге значајне скупове					
23.	Пријавити министра или заменика министра за значајна догађања (ако је могуће)					
24.	Организовати кооперациони састанак са значајним индустријским задругама и другим кластерима					
25.	Прегледати све дебатне скупове, форуме и конференције и именовати људе који ће учествовати					
26.	Обавити слање материјала путем поште (кластер)					
27.	Индивидуална припрема за сајам (маркетиншки материјал, материјал за слање поштам, уговарање састанака итд.)					
28.	Припрема и организација српске вечери					
29.	Организовати хостесе или студенте за сајам					
30.	Ажурирати web странице кластера и предузећа: учествовање на сајму					
31.	Одржати радионице о руковођењу сајмовима за предузећа кластера					
32.	Информисати Амбасаду РС о учешћу на сајму					
33.	Обавити ПР активности					

Бр.	Задатак	Рок		Одговоран	Примедбе	Статус
		интерни	екстерн и			
34.	Предузећима осигурати базу података и кључне контакте за слање материјала поштом					
35.	Контактирати и позвати стране новинаре /штампу					
36.	Контактирати и позвати домаће новинаре /штампу					
37.	Организовати и осигурати информациони материјал о Србији					
38.	Поклонити за састанке с пословним људима					
2. Имплементација (током сајма)						
1.	Преглед и примопредаја изложбеног простора					
2.	Одржати догађања на којима се састају пословни људи					
3.	Одржати кооперационе састанке са значајним индустријским задругама и другим кластерима					
4.	Послати хостесе или студенте да поделе позивнице (српско вече) и брошуре					
5.	Одржати српско вече					
6.	Одржати састанке с пословним људима из разних предузећа					
7.	Обавити даље ПР активности (позиви новинарима, осигурати информације и чланке)					
8.	Учествовати на значајним форумима, конференцијама и дебатним скуповима					
3. Праћење (после сајма)						
1.	Спровести праћење на бази састанака на сајму и извештаја о вредности за посетиоце					
2.	Контактирати и обавестити домаће новинаре о резултатима					
3.	Контактирати и обавестити стране новинаре о					

Бр.	Задатак	Рок		Одговоран	Примедбе	Статус
		интерни	екстерни			
	учешћу на сајму					
4.	Информисати домаће институције (нпр. Министарство економије и регионалног развоја) о резултатима					
5.	Извући корист из научених лекција и најбоље праксе од учешћа на сајму					
6.	Пружити подршку предузећима у праћењу контаката стечених на сајмовима					

Назив алата	Метод великог окупљања за формирање комуникационе платформе кластера на Интернету		
Извор	Protec-Inno: ARGE W.I.N.		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера		●	
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобиање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР		●	
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			●

Циљеви и примена

Виртуелне комуникационе платформе за кластере имају све већи значај. Великим скупом на ову тему могу да се постигну следећи циљеви:

- Умрежавање партнерских предузећа кластера путем трансфера и размене знања.
- Упознавање партнера кластера са интернет платформом.
- Мотивисање партнера кластера за учешће у обуци за коришћење платформе.

Кратак опис

Скуп је конципиран за око 100 учесника и члановима кластера нуди могућност поновног сусрета и размене. Организацијом је предвиђено да се целокупно догађање одвија у само једном одговарајуће великом простору и да његов ток обухвата различите елементе као шта су реферати, расправе, презентације, групни рад, коришћење Интернета и интервјуи.

Корист

Битна корист овог окупљања је у приказу кластера (односно присутног дела кластера) у целој његовој комплексности. Поред овога, на тај начин се предузећима кластера може приближити коришћење интернет медија.

Документација

Опрема:

1 велика конгресна дворана са флексибилним распоредом столица, за најмање 80 учесника;

Полукружни распоред седишта у сали (у 2 односно 3 реда зависно од броја учесника)

Микрофони

Пројектор

5 платна (1 х подијум, 4 х углови дворане)

4 flip-charta

4 огласне плоче, на свакој А0-плакат (наслов, сиже) за 4 реферата

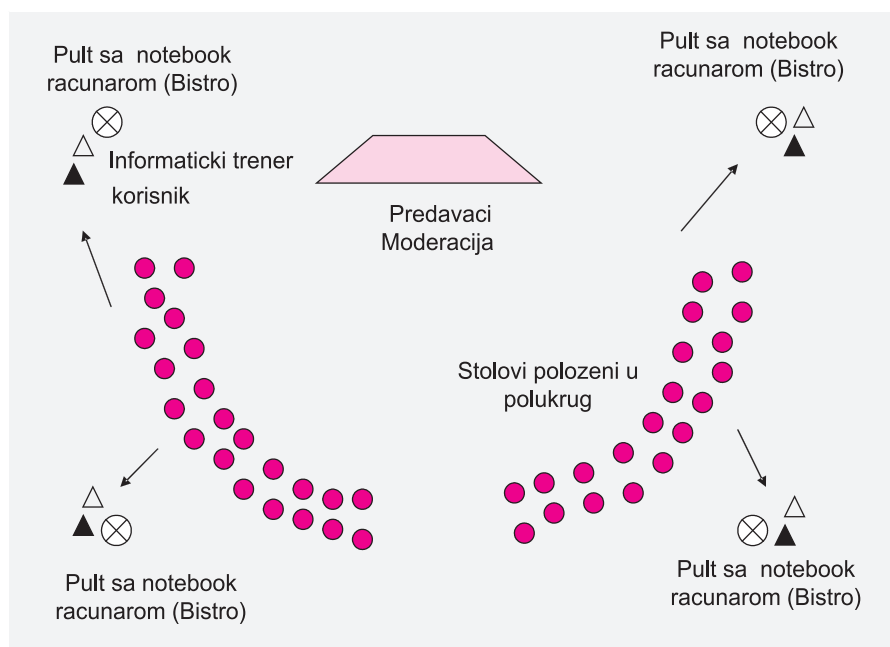
4 пулта, сваки с преносним рачунаром (укупно 4 преносна рачунара с прикључком на комуникациону платформу)

Информациони материјал и обрасци за пријаву на обуку на свим пултовима

Плочице с именима

Дигитална камера, модераторски прибор (модератор)

Бифе



Сценарио

Вре- ме	Тра- јање (мин.)	Радни кораци	Облик	Напомене
15.00	15	Отварање	пленарно	
15.15	30	Реферат	пленарно	

15.45	15	Кратка расправа на тему	пленарно	
16.00	30	Реферати	пленарно	
16.30	30	ПАУЗА		
17.00	30	Реферати	пленарно	
17.30	45	Централна расправа са по једним предавачем у сваком углу дворане: Четири предавача распоређују се у различитим угловима дворане. Око сваког се формирају паралелне групе за дискусију у којима учесници могу расправљати са предавачима, постављати им питања. Учесници се притом, већ према жељи и интересу, могу слободно кретати од једног до другог центра као у слободном простору.	4 отворене групе за дискусију на слободном простору	При избору места одржавања треба водити рачуна о томе да је просторија односно акустика погодна за централну расправу.
18.15	15	ПАУЗА		Предрадна: поставити пултове и преносиве компјутере
18.30	15	Сиже групних расправа	Групни интервју на бини: учесници су предавачи	
18.45	45	Презентација и упознавање платформе интернета (помоћу преносивих компјутера на пуловима)	Као пре: 4 отворене расправе за пуловима у 4 угла	Поред сваког пулта на располагању је информатичар и предузетник који већ имају искуства у раду с платформом. Главна улога овог корака је да се подстакне мотивација за учествовањем у обуци. По завршетку би учесници требало да могу одмах директно да се пријаве.
19.30	15	Сиже: Модератори пролазе двораном и насумице интервјуишу поједине учеснике о њиховим првим утисцима у вези	пленарно	



		са платформом; Завршна изјава:		
19.45		ЗАВРШЕТАК		Учесници се на пуловима могу подробније информисати о платформи

Пројекти кластера - процеси

Назив алата	Кооперациони споразум за пројекат кластера		
Извор	ÖAR Regionalberatung GMBH, ARGE KHO		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Кластер пројекти – процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

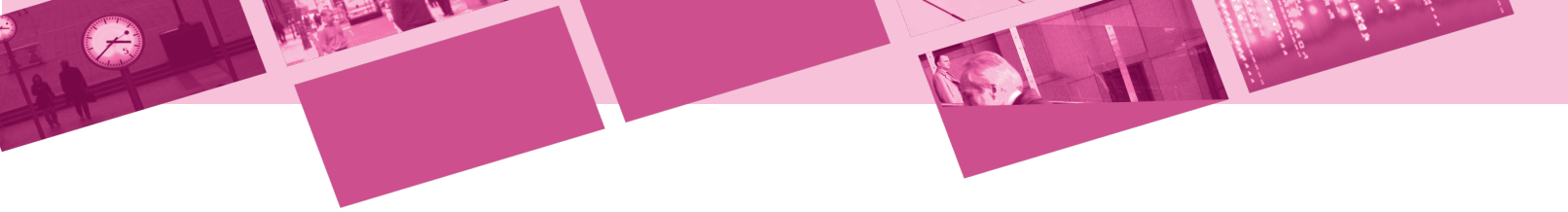
Следећи кооперациони споразум служи за утврђивање основних правила за актере укључене у пројекат кооперације између чланова кластера. Споразум дефинише правни оквир у погледу права и дужности кооперације.

Кратак опис

Кооперационим споразумом се посебно дефинишу циљеви, права и дужности и трајање и аспекти координације и заштита тајности података.

Корист

Споразумом кооперација добија правни ослонац. Он повећава транспарентност између кооперационих партнера и у случају евентуалних проблема служи за њихово разјашњење.



Документација

Циљеви

- Припремање кооперације предузећа
- Разрада заједничког примењивог know-howa и за то потребне истраживачке делатности.
- Интензивна кооперација предузећа учесника и учесника-установа за истраживање и оспособљавање.
- Укључивање свих партнера и учвршћивање кооперације одговарајућим мерама (комуникациони медији, активности које подстичу формирање идентитета, заједнички рад на пројектима итд.)
- Активне маркетиншке мере кооперације и приступ потенцијалним клијентима.
- Јачање кохезије и регионалног значаја, како би могли боље да заступају интересе партнера према институцијама
- Укључивање одговарајућих нових партнера.

Права и дужности

Начела понашања у кооперацији

- Деловање појединих предузећа узима у обзир заједнички циљ групних активности. Учесници поштују и верују партнерима у кооперационој групи и не предузимају никакве кораке који би трајно могли да утичу на углед и деловање групе или појединачних чланова. Односи у групи су поштени, а комуникација отворена.
- Информације, подаци и резултати сарадње се користе у кооперацији па се без сагласности кооперационих партнера који учествују, не смеју прослеђивати трећим особама ни патентирати. Кооперациони партнери могу бити неки од или сви партнери АПГ-а.
- Информације важне за сарадњу, посебно оне које се односе на појединачна предузећа правовремено се презентирају кооперационој групи уколико тиме за појединачно предузеће не настаје нека потешкоћа у вези с тржишном конкуренцијом.
- Размена информација и података треба члановима групе да омогући стварање одговарајућег know-how на подручју сарадње. У том смислу је сваки од партнера дужан да води записник о деловању и примени заједнички разрађеног know-how у сопственом предузећу и о томе извештава кооперациону групу, уколико тиме не штети индивидуалној, интерној обавези заштите тајности података.
- Сваки партнер сам сноси одговорност за финансирање свог дела доприноса пројектима у оквиру сарадње. Сваки партнер подмирује сопствене трошкове и оне који се од њега траже за реализацију пројекта кооперације, осим ако партнери с тим у вези не закључе писмени споразум.

Активно учешће и поузданост

- Кооперациони партнери се обавезују на активну и поуздану сарадњу у погледу заједничких циљева и заједнички договорених радних пакета, односно пакета које тек треба договорити. Између партнера постоји међусобна подршка у смислу одређивања циљева пројекта.
- Састанци кооперационе групе се одржавају у интервалима које је одредила група најмање једном у кварталу.
- Свако предузеће на састанке шаље одговорног представника, учешће је обавезно.
- Предузећа и истраживачке установе која учествују наизменично организују ове састанке у властитим просторијама.

Трајање

- У начелу је ова сарадња дугорочнија (> 1 година), али она је у првом реду зависна од успеха и у случају да се циљеви не остваре или због других екстерних фактора може у било које време да се прекине по жељи групе.

Раскид споразума

- Сваки партнер има право да уз прихватљиво образложење у било које време изађе из споразума, али се у том случају обавезује да у оквиру кооперације заједнички разрађен know-how и податке, информације и резултате сарадње неће одавати трећим особама, патентирати их или користити на штету групе: одредбе о заштити тајности података, њиховом објављивању и проналасцима на снази су и после иступања партнера из кооперације. Комерцијално коришћење дозвољено је уз придржавање обавезе о заштити тајности података у оквиру уобичајеног пословања.
- Партнер који излази из споразума гарантује да ће благовремено завршити односно пажљиво извести/реализовати преузете задатке.

Пријем нових партнера

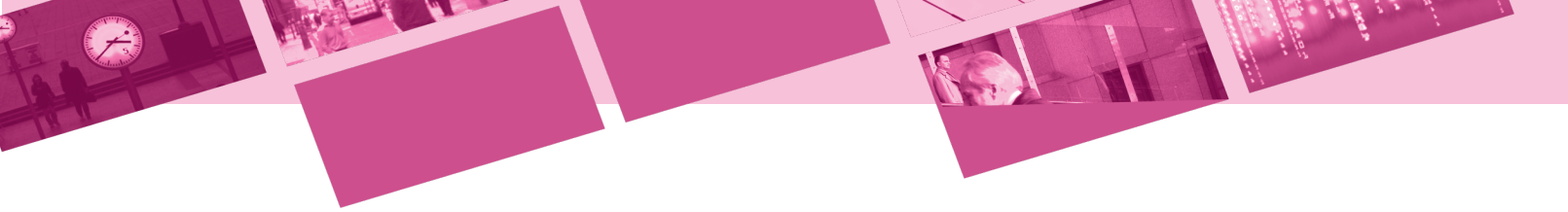
- Пријем нових партнера (предузећа и/или истраживачких установа) може да уследи само уз сагласност свих партнера (једногласно). Унутар кооперационе групе потребно је спровести гласање о пријему нових партнера, при чему координатор на састанцима, путем Е-маила или телефонски мора да тражи обавештење да ли је партнер сагласан са пријемом новог члана или не.

Пуноправни нови чланови:

- Код пријема нових чланова (посебно предузећа) у обзир се морају узети услуге које су кооперациони партнери до сада унели. Пуноправно партнерство у кооперацији могуће је тек уколико се доприноси одговарајућим услугама (know-how, производи, процеси, пројекти или поруцбине интересантне за кооперацију и томе слично).
-

Придружени партнери:

- Придружени партнери се за време трајања реализације неког пројекта могу интегрисати у кооперациону групу уз пристанак укључених пројектних партнера, уколико група или партнери у пројекту од тога имају привредну или научну корист. Прелазак у пуноправно партнерство може да уследи у складу са тачком 6.



Координација

Координацију ове сарадње преузима представник кооперације. Кооперациони партнери могу у било које време да одреде неког другог координатора.

Задаци координатора:

- Стручна и организациона подршка сарадњи
- Координација и подршка организацији и одржавању састанака
- Организација и поступак укључења додатних екстерних консултаната (након претходног консултовања са кооперационим партнерима)
- Појединачно саветовање предузећа по питањима сарадње
- Осигурање учешћа и неутрално контактирање нових потенцијалних партнера
- Подршка кооперацији по питањима комуникације (платформа), идентитета и екстерног наступа (лого, маркетиншки наступ)
- Предлагање нових или додатних актуелних тема

Чување и тајност података

- Заједнички створени know-how, као и подаци, информације и резултати кооперације су за време трајања сарадње у власништву кооперације, под заштитом тајности и без пристанка потписника се не смеју одавати трећим особама, патентирати или користити на штету партнера. Сваки од партнера има право да заједнички разрађени know-how примењује ради остварења привредне користи за своје предузеће све док се тиме не крши обавеза чувања тајне.
- Партнери у истраживању имају право на коришћење публикација, излагања и сличног, уколико се тиме не крши обавеза чувања тајне и другим партнерима не проузрокују привредне штете.
- На основу заједнички разрађеног know-how сваки од партнера има право да унутар свог предузећа створи додатни know-how. Партнер процењује хоће ли овај know-how у потпуности или само делимично ставити на располагање кооперацији. Сваки од партнера има право да улази у кооперације унутар већ постојеће као и ван ње.
- У случају привредно успешне сарадње – у смислу развоја производа или процеса – у поступку раскида постојећег споразума потребно је донети одговарајућу одредбу о коришћењу заједничког know-how и резултата сарадње, односно сарадња мора да постоји све док се не донесе таква одредба.
- Партнери се обавезују да ће документацију, нацрте, носиоце података и друге информације које су други оставили да користе само ради постизања циља и чувати поверене пословне тајне и податке везане за предузеће. Ова обавеза остаје на снази и након раскида уговора.
- Обавеза чувања тајне не односи се, односно престала је да важи за информације:
 - о које су у тренутку закључивања овог споразума јавности већ биле познате или се касније износе у јавност а да се тиме не крши споразум,
 - о које су већ пре закључивања овог споразума биле доказано познате једној или више других страна; али у овом случају друге стране и даље остају у обавези да чувају тајну,
 - о које су једна или више страна независно о стеченим информацијама унутар кооперације доказано самостално створиле; у овом случају друге стране и даље остају обавезне да чувају тајну,

- са којима је једна или више страна упозната од стране треће особе која није укључена у уговор, без кршења обавезе о чувању тајне; у овом случају друге стране и даље су у обавези да чувају тајну,
- у случају када постоји писмено одобрење уговорног партнера од ког информације потичу за њихово откривање.
- Обавеза чувања тајне завршава 5 година по раскиду кооперационог споразума. Уколико нека страна превремено изађе из споразума, обавеза чувања тајне за ову страну важи 5 година по њеном изласку из споразума.
- Уговорне стране ће предузети све мере у циљу осигурања тајности података.

Проналасци, права власништва, права коришћења

- Проналасци, техничка побољшања и права власништва везана за спровођење пројекта умрежавања интелектуално су власништво оне стране од чијих су сарадника произашли.
- Проналасци, техничка побољшања, права власништва као и остали резултати развоја настали заједничким деловањем сарадника неколико страна у једнаком су власништву свих учесника. Пријава заједничког проналазка треба да следи уз сагласност свих учесника. Коришћење таквих заједничких проналазака, побољшања, права власништва и осталог заједничког know-how одвија се у међусобној независности и за време трајања права власништва без накнаде. За давање лиценце трећим особама потребна је општа сагласност.
- Уколико кооперација спроводи неки конкретан развојни пројект и он за једну или више страна резултира поруџбинама купаца, ове су стране овлашћене да користе права власништва која припадају другој страни, уколико оне учествују у спровођењу тих поруџбина, а страна која поседује права власништва нема властитог удела у реализацији конкретних поруџбина купаца. У овом случају дотична страна добија одговарајућу лиценцу за коришћење потребних права власништва од стране која та права користи.
- Иначе резултате пројекта све стране између себе могу користити у властите сврхе.

Искључење одговорности

- Сваки партнер у начелу сам одговора за ризике који спадају у његов делокруг и остале partnere ослобађа учешћа у тужбама и плаћања надокнада.
- Преузимање резултата истраживања и развоја међу кооперационим партнерима спроводи се на властиту одговорност. За размењене резултате не преузима се међусобна одговорност.
- Координатор пројекта не преузима одговорност за услуге уговорних страна, а посебно не за њихову легитимност и садржајну исправност.

Пуноправни партнери (предузећа)

Предузеће	Представник предузећа	Печат предузећа

Пуноправни партнери (истраживачке установе)

Истраживачка установа	Овлашћени представник	Печат установе

Назив алата	Пројектни план		
Извор	ÖAR Regionalberatung Gmbh		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобиање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Структура концепта за пројекте кластера служи за прегледни приказ пројекта управи пројекта и пројектним партнерима и за могуће екстерне partnere (институције за подршку).

Кратак опис

У приказаној структури пројектног плана јасно су описани релевантни аспекти пројекта кластера. Осим приказа садржаја и тока то се посебно односи на трошкове и финансирање пројекта.

Корист

Пројектним планом структурира се приказ планираног пројекта како би се с једне стране располагало упутствима за извођење, а с друге прецизним информацијама за екстерне установе. Посебно је за пројекте подстицаја од велике важности што тачнији приказ.



Документација

Структура пројектног плана

1. Опис пројекта
 - 1.1 Кратко представљање руководиоца пројекта
 - 1.2 Способност руководиоца пројекта
 - 1.3 Опис пројектних партнера
 - 1.4 Почетно стање и мотивација
 - 1.5 Предмет и циљеви пројекта
 - 1.6 План извођење пројекта
 - 1.7 Кадровски и ресурсни план
 - 1.8 План трошкова и финансирања
 - 1.9 Временски план и план рада
 - 1.9.1 Радни пакети
 - 1.9.2 Кратак опис
 - 1.9.3 Редослед догађаја/кључне тачке
 - 1.9.4 Укључени партнери
 - 1.10 Очекивана корист
2. Прилози
 - 2.1 Letters of Commitment
 - 2.2 Биографије

Назив алата	Образац за опис пројекта		
Извор	EAR Regionalberatung GmbH		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобијање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Алат служи као предлог за први опис пројекта па је посебно погодан за фазу почетка пројекта или дефинисања пројекта.

Кратак опис

Образац обухвата централне податке пројекта као шта су руководилац пројекта, кратак опис и циљ пројекта.

Корист

Помоћу обрасца за опис пројекта сви учесници у пројекату и спољне особе могу добити преглед о најважнијим подацима пројекта. Документ се према томе може користити као основа за расправу и за пројектни план.



Документација

Образац за опис пројекта

А. Руководилац пројекта

Име: _____

Адреса: _____

Телефон: _____

Факс: _____

E-mail: _____

Б. Назив пројекта

В. Кратак опис пројекта

Г. Зашто се жели спровођење овог пројекта?

Д. Развојни стадијум пројекта (идејна фаза, фаза планирања, реализација)

Ђ. Пројектни циљ

Е. Временски план (планирани почетак и завршетак пројекта)**Ж. Трошкови пројекта**

Укупни трошкови:

Инвестиције:

Већ спроведене инвестиције:

Могућа властита средства/властите услуге:

Назив алата	Контролна листа за избор руководиоца пројекта		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобајање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Контролни попис треба да олакша евалуацију и избор одговарајућег руководиоца пројекта, али не замењује оцењивање кандидата у оквиру личног разговора.

Кратак опис

Помоћу система бодовања се оцењују најважнија подручја стручности потенцијалног руководиоца пројекта. Затим се руководилац пројекта може одабрати на бази укупног броја бодова.

Корист

Руководиоца пројекта треба одабрати на бази разних критеријума, као што су искуство на пројектима, стручно знање, способност комуникације и вођења, толеранција и флексибилност. Контролни попис помаже при том да се ти критеријуми на одговарајући начин узму у обзир.

Документација

Критеријуми	Бодови				
	1	2	3	4	5
Искуство са управљањем пројектима					
Владање методама и инструментима управљања пројектима					
Стручност (за пројектни задатак који треба решити)					
Способност вођења пројектних тимова					
Комуникативност					
Познавање структуре кластера и актера					
Лично прихваћен од стране пројектних партнера					
Наступ					
Способност организовања					
Толеранција					
Флексибилност					

Бодовање:

- 1 = јако лоше
- 2 = умерено
- 3 = просечно
- 4 = добар
- 5 = врло добар

Назив алата	Алат за управљање пројектом Радни пакет		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобиање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Како би се могли спровести радни пакети (пакети задатака) који су дефинисани у пројектном плану односно плану пројектне структуре, исти се морају поделити на појединачне активности. Затим се радни пакети морају доделити члановима тима који су одговорни за њихово извођење и временски испланирати. Следећи алат служи као предлог за израду описа пакета задатака.

Кратак опис

Алат је конципиран за образац и обухвата све тачке релевантне за опис пакета задатака, као шта су појединачне активности, надлежности, циљеви, рокови, међусобне везе и планирање трошкова.

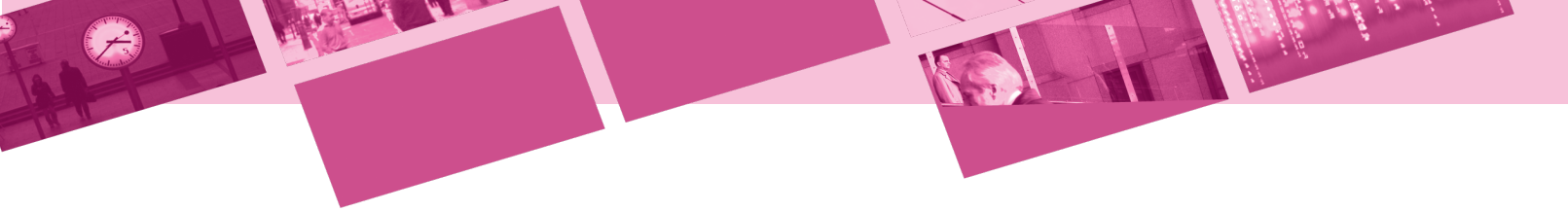
Корист

Алат треба да помогне руководиоцу пројекта кластера да пројекат операционализује, тј. да пројекат рашчлани на парцијалне пројекте и пакете задатака, како би на тај начин осигурао ефикасније извођење пројекта.

Документација

Опис пакета задатака

Назив пројекта:		Бр. у структурном плану пројекта (PSP):
Опис радног пакета (WP):		Одговоран:
WP бр.:		
WP почетак:		Планирани ресурси:
WP завршетак:		
WP трајање: (у човек/данима)		
Циљеви:		
Појединачне активности:		Термини:
Резултати/output:		
Проблеми и ризици:		



Зависност од других радних пакета (WP):			
Претходни WP Обрађени WP Наставни WP			
Документа који треба применити:			
Потребне услуге добављача: (input)	Добављач:		Датум:
Трошкови/прорачун (расходи):			
Дозвола/одобрење:			
• Руководилац пројекта	X		
• Руководилац пројекта	X		
	Име/потпис		Датум

Назив алата	Записник за састанака тима		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Редовни састанци тима су важан саставни део пројекатног менаџмента, како код припреме тако и код извођење пројекта. Притом је важно да се писмено фиксирају најважнији резултати састанака и да они буду доступни свим учесницима у пројекту.

Кратак опис

Предлог је подељен на различита тематска подручја односно тачке дневног реда и омогућава директну доделу задатака појединим члановима тима.

Корист

Предлог за записник са састанка може користити руководиоца пројекта али и чланови пројекта како би јединствено документовали садржај и резултате састанака тима.

Документација

Записник са састанака тима

Датум састанка тима:

Место:

Учесници:

Записничар:

СС:

Име:

1.	5.
2.	6.
3.	7.
4.	8.

тема бр. 1: (Текст)		
ТРЕБА УЧИНИТИ: (Текст)	<u>рок</u>	<u>Одговоран:</u>

тема бр. 2: (Текст)		
ТРЕБА УЧИНИТИ: (Текст)	<u>рок</u>	<u>Одговоран:</u>

тема бр. 3: (Текст)		
ТРЕБА УЧИНИТИ: (Текст)	<u>рок:</u>	<u>Одговоран:</u>

тема бр. 4: (Текст)		
ТРЕБА УЧИНИТИ: (Текст)	<u>рок</u>	<u>Одговоран:</u>

тема бр. 5: (Текст)		
ТРЕБА УЧИНИТИ: (Текст)	<u>рок</u>	<u>Одговоран:</u>

тема бр. 6 (Текст)		
ТРЕБА УЧИНИТИ: (Текст)	<u>рок</u>	<u>Одговоран:</u>

тема бр. 7: (Текст)		
ТРЕБА УЧИНИТИ: (Текст)	<u>рок</u>	<u>Одговоран:</u>

тема бр. 8: (Текст)		
ТРЕБА УЧИНИТИ: (Текст)	<u>рок</u>	<u>Одговоран:</u>

Потпис записничара: _____

Потпис руководиоца пројекта: _____

Назив алата	Оцењивање пројекта		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси		●	
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Циљ обрасца за оцењивање пројекта је да се помоћу редовне провере аспеката релевантних за пројекат правовремено идентификују проблеми и ризици спровођења пројекта.

Кратак опис

Образац за оцењивање пројекта обухвата следеће теме:

- подаци о пројекту
- стручно-техничка процена
- привредна процена пројекта
- укупна процена
- коментари, напомене, прогноза, остало

Корист

Руководиоци пројекта и кластер менаџери могу овај инструмент користити за редовну самоевалуацију. Помоћу обрасца се с једне стране правовремено могу идентификовати потенцијални ризици спровођења пројекта, а с друге стране се он делимично може користити и за испитивање задовољства клијената.

Документација**Оцењивање пројекта****Подаци о пројекту:**

Назив пројекта:	
Руководилац пројекта:	
Почетак пројекта:	
Предвиђени завршетак пројекта:	
Прималац пројектних извештаја:	
Руководилац пројекта:	

Одржани састанци пројектног тима:

Бр.	Датум	Тема	Записник од
1			
2			
3			
4			
5			

Службене оцене (нпр. евалуације на средини пројекта) наручиоца пројекта или клијента, ако постоје:

Бр.	Датум	Аутор оцене	Врста	Место одлагања	Оцена
1					
2					
3					
4					
5					

1. Стручно-техничка оцена

1.1	Да ли је усклађени пројектни план и даље на снази? (д/н)	
1.2	Могу ли се са данашњег гледишта остварити пројектни циљ и планирани резултати? (д/н)	

Ако не, које су мере планиране?

Бр.	Мера	Одговоран	До

1.3	Да ли је извештавање у оквиру плана? (д/н)	
Ако не, молимо наведи укратко зашто није:		

1.4	Уз које извештаје је током пројекта дошло до којих рекација?			
Назив	Претпоставка	Потребне исправке	Одговоран	До

1.5	Да ли је у протеклом кварталу од стране наручиоца пројекта или клијента било посебно позитивних или критичких реакција у вези с током пројекта које су забележене у записнику са састанка, допису, факсу или електронској пошти? Напомене у вези са овом тачком су посебно важне за процену задовољства клијената. Наведите особу/институцију/функцију, прилику (нпр. радионица) на коју се та оцена односила (извођење пројекта уопштено или различито у односу на раднике, пројекатну организацију, комуникацију итд.) и укратко поновите дату оцену.			
Датум	Име/институција	Садржај/оцена		

1.6	Како оцењује руководилац пројекта задовољство клијената са свог становишта?

1.7	Како се оцењују радници који раде на пројекту? ⁴			
Име	Стручност	Социјализација/држање	Административно	Потреба за подршком/побољшањем

⁴ Оцена: 1 = натпросечан, 2 = добар, 3 = под надзором, 4 = критичан

1.8 Да ли су на бази актуелне пројекатне ситуације потребне посебне мере управљања?			
Бр.	Мера	Одговоран	До када

2. Привредна оцена пројекта

Бр.	Да ли се могу уочити ризици / проблеми	Д / Н
2.1	на бази потребних активности које нису предвиђене прорачуном пројекта	
2.2	због измене пројекатног особља	
2.3	на бази постојећег овлашћења за располагање средствима пројекта (посебно код пројекта са јавним субвенцијама)	
2.4	код одобравања рачуна од стране наручиоца пројекта или клијента	
2.5	због касног или непотпуног доказа о коришћењу средстава пројекта	
2.6	на бази закаснелог издавања рачуна од стране пројект менаџера или кластер менаџера	
2.7	на бази финансијске ситуације наручиоца пројекта или клијента	
2.8	приликом обрачуна с наручиоцем или клијентом (плаћања с резервом, брисања, рекламације)	
	Даља питања	
2.9	Да ли се комерцијална страна пројекта прописно обавља (коректно/брзо, процеси, заједнички потписи, одредбе о заступању)	
2.10	Да ли се у оквиру пројектног и кластер менаџмента спроводи брза контрола издатака / рачуна / извода из банке	
2.11	Да ли се испуњавају услови наручиоца или клијента у погледу локалне подршке (субвенција), набавке, инвентаризације, одобрења особља и сл.?	

Дајте крако објашњење, ако сте са „ДА“ одговорили на питања 2.1-2.8 и ако сте са „НЕ“ одговорили на питања 2.9-2.12

Бр.	Објашњење и предложене мере

3. Укупна оцена

3.1 Како оцењује сам руководица пројекта (РП) извођење а како кластер менаџер (КМ)?				
Ст.	Име	добро	довољно	потреба за деловањем
РП				
КМ				

3.2 Каква је укупна ситуација пројекта на крају периода оцењивања?			
Напросечна (1)	Добра (2)	Под надзором (3)	Критична (4)

4. Коментари / напомене / прогнозе /остало

Потпис РП

Датум

Потпис КМ

Датум

Назива алата	Смернице за увођење процеса у кластеру		
Извор	GOPA Consultants		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примене

Овај алат треба да помогне кластер менаџерима при увођењу процеса у кластере. Развијен је специјално за кластере у којима још не постоји структура за управљање процесима у кластеру, тј. у којима још нису утврђени пословни процеси.

Кратак опис

Овај алат је конципиран као смерница па је рашчлањен према следећим фазама односно корацима:

- Корак бр. 1: Израда модела за процесе у кластеру
- Корак бр. 2: Израда планских процеса
- Корак бр. 3: Документација процеса
- Корак бр. 4: Имплементација процеса
- Корак бр. 5: Оптимизација процеса

Корист

Управљање процесима је битан саставни део професионалног кластер менаџмента. Смерница даје оријентациони оквир како би се створиле основе за ефикаснији систем управљања процесима у кластеру и како би се та структура могла постепено увести.

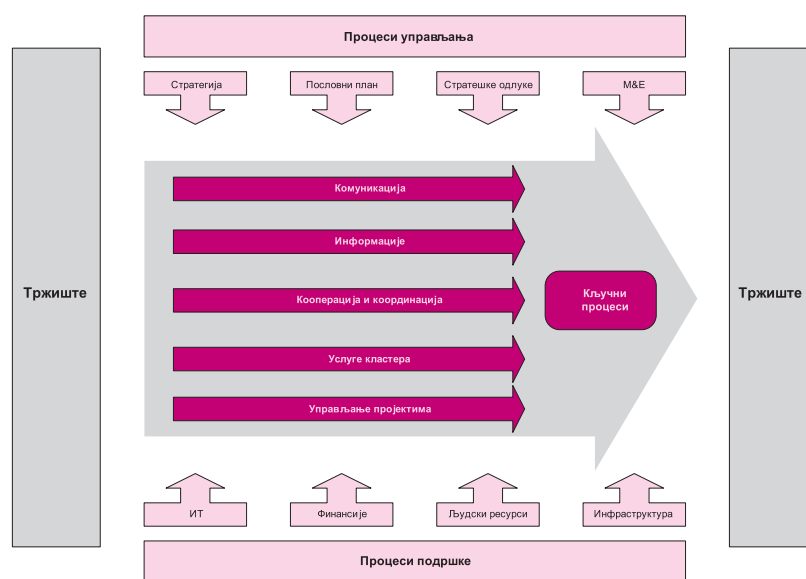
Документација

Смерница за увођење процеса у кластеру

За развој и увођење система за управљање процесима у кластеру препоручује се поступак у 5 корака:

Корак бр. 1: Израда модела за процесе у кластеру

- Извођење информативне и уводне радионице на име управљања процесима за чланове кластера
- Израда модела процеса у кластеру кроз утврђивање централних пословних процеса:
 - процеси управљања
 - кључни процеси
 - процеси подршке

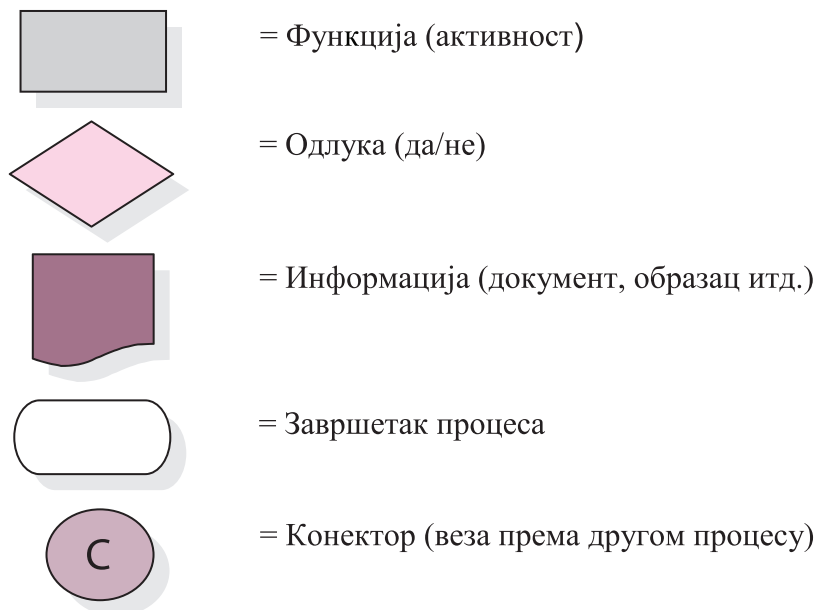


Пример: модел за процесе у кластеру

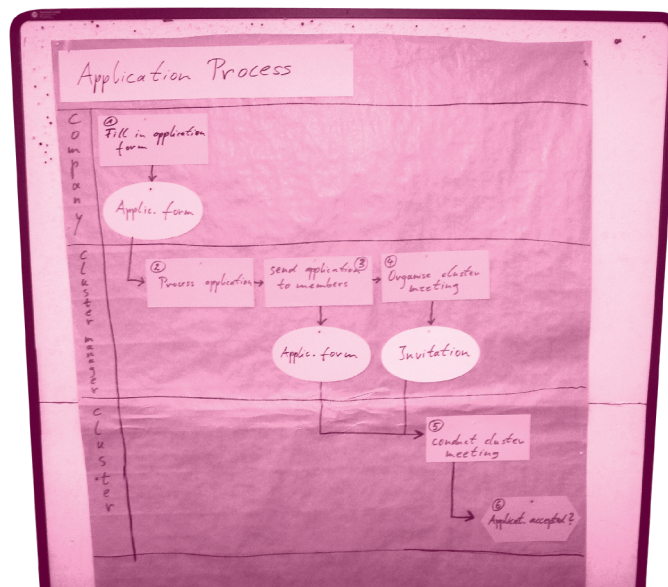
Корак бр. 2: Израда планских процеса

- Операционализовање процеса управљања, кључних процеса и процеса подршке у:
 - главне процесе
 - парцијалне процесе
- Израда и моделирање појединих планских процеса у више корака:
 1. Одређивање почетне и завршне тачке процеса
 2. Идентификовање актера који су укључени у процес односно подручја функције
 3. Одређивање дотичних инпута и оутпута
 4. Утврђивање кооперационе структуре унутар процеса (ко ради с ким према ком редоследу)

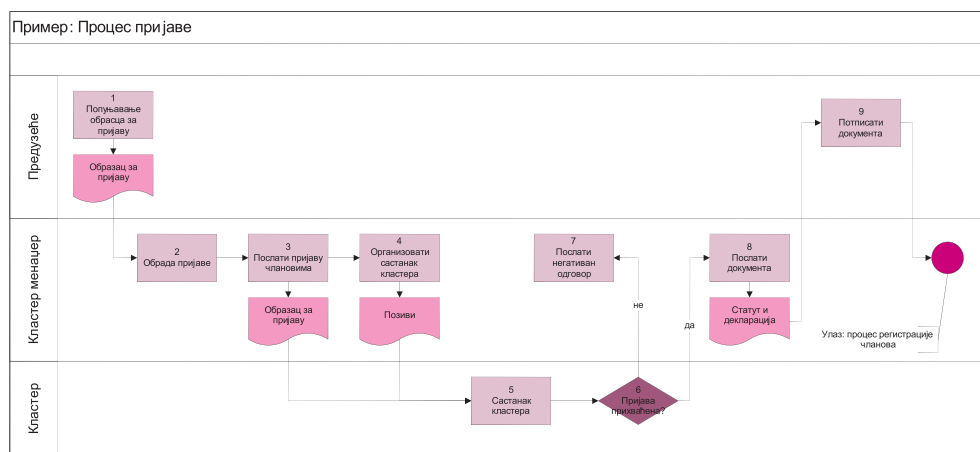
5. Дефинисање појединих корака процеса односно активности које су потребне за процес
6. „Мапирање“ процеса: процес настаје разврставањем појединих процесних корака у надлежна подручја функције односно актере према временском и логичком редоследу. За графички приказ процеса (дијаграм тока) постоје утврђени симболи и конвенције за моделирање:



7. Прво се „мапинг“ процеса помоћу pin-boarda спроводи у оквиру радионице тако да се процес може заједнички обликовати и моделирати:



8. Када је плански процес довршен, онда се нумеришу поједини кораци. То олакшава каснији опис процеса и документацију.
9. Затим следи електронски „мапинг“, тј. заједнички развијен процес се приказује у електронском облику (нпр. помоћу програма MS Visio):



10. На крају би требало одредити власника процеса (process owner) који је одговоран за непрекоран ток и резултат процеса.

По правилу би требало започети са израдом оних процеса који су као кључни процеси посебно важни за функционисање кластера (нпр. услуге кластера).

Корак бр. 3: Документација процеса

- Писана документација и опис процеса



- Израда свих докумената релевантних за процес (обрасци, предлошци, контролне листе итд.)
- Процена трошкова процеса
- Утврђивање карактеристичних података и показатеља за процес ради касније евалуације ефикасности процеса (Process Performance Figures)
- Целокупни систем управљања процесима са описом појединих процеса треба сажети у приручник

Корак бр. 4: Имплементација процеса

- Упућивање у процес и обука особе одговорне за процес исто као и свих учесника
- Имплементација процеса
- Утврђивање стварних трошкова процеса

Корак бр. 5: Оптимизација процеса

- Формирање контролинга усмереног на процес
- Редовна евалуација процеса на бази карактеристичних података процеса и показатеља
- Редовна евалуација трошкова процеса
- Утврђивање полазишта за оптимизацију процеса:
 - смањење конфликта
 - интеграција функција
 - интеграција одговорности
 - интеграција задатака
 - поједностављење
 - outsourcing
 - увођење стандарда
 - ИТ-подршка
 - смањење расподеле рада
 - интеграција тимског рада
 - формирање контролних функција
 - повећање надлежности за доношење одлука
- Утврђивање, опис и документовање новог (оптимизираног) процеса
- Наставак континуираног процеса побољшања (CIP)

Читаво увођење система управљања процесима мора бити тимско, тј. помоћу радионица требало би да се укључе сви релевантни актери кластера. Препоручљива је и спољна подршка у виду консултација или моделирања.

Придобијање партнера

Назив алата	Афирмативно испитивање (интервју) (Appreciative Inquiry)		
Извор	David Cooperrider (Case Western Reserve University)		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Кластер пројекти – процеси			
Придобијање партнера		●	
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			●

Циљеви и примена

Главни циљ афирмативног испитивања (Appreciative Inquiry-AI) састоји се у фокусираности и усмерености на снаге, позитивне стране, потенцијал структуре (нпр. кластера) не истичући притом негативне стране. Оно негативно се додуше прима на знање али није на првом месту. Негативни елементи се формулишу као подручја која је потребно мењати.

Кратак опис

Афирмативно испитивање је подељено на фазе које се надовезују једна на другу:

1. Разумевање успеха (Откриће)
2. Стварање визије (Сан)
3. Обликовање визије (Дизајн)
4. Остварење (Испорука)

Корист

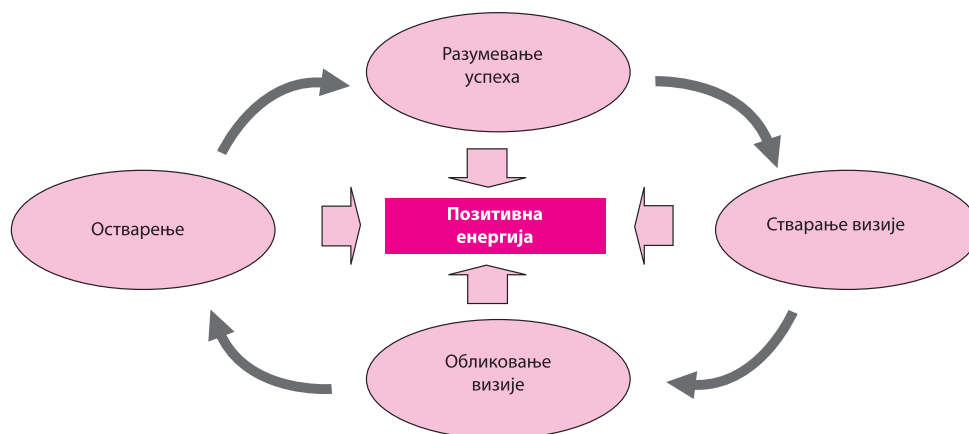
Корист се првенствено састоји у процесу учења који –полазећи од личних искустава укључених особа – успоставља свест о успешном начину деловања и представља темељ постизања успеха циљаним подстицањем и вредновањем. Код придобијања партнера афирмативно испитивање служи за тумачење користи и досадашњег успеха кроз кооперацију и повезивање, као и стварање мотивације за прикључење кластеру.

Документација

Методом „Appreciative Inquiry“ се способности групе фокусирају на мотивационо најјача подручја деловања. Метод је развијен крајем 80-их година у САД-у у оквиру развоја заједнице. Од почетка 90-их година примењује се у предузећима и организацијама широм света а у укупном облику као „AI састанак на врху“ (Appreciative Inquiry Summit).

Процес је веома варијабилан тако да се може спроводити брзо и неформално у облику интервјуа (20-30 мин.) или као структурирана групна манифестација у трајању до 4 дана.

Кључни део технике „Appreciative Inquiry“ је афирмативни интервју који се изводи у четири корака.



- Разумевање успеха (**Откриће**): Лична искуства користе се у циљу разраде обележја и услова досадашњих успеха.
- Стварање визије (**Сан**): Даље се разматрају будуће перспективе које узимају у обзир досадашња успешна искуства и помоћу чега се потенцијали у будућности могу искористити у потпуности.
- Обликовање визије (**Дизајн**): Визија се конкретизује у односу на потребне partnere, интеракције и оквирне услове подршке.
- Остварење (**Испорука**): Закључно се утврђују циљеви и мере за постизање визије, средњерочни као и конкретни идући кораци.

Метод „Appreciative Inquiry“ се због свог мотивационог потенцијала убраја и у инструменте за формирање стратешке визије.

Назив алата	5 корака за придобијање партнера кластера		
Извор	Holz Cluster Niederoesterreich		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобијање партнера		●	
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

За кластере који својим предузећима не могу понудити дистрибуцију, придобијање нових партнера може представљати потешкоћу, обзиром да корист од партнерства често није непосредно видљива. Зато је за придобијање партнера разрада процеса информисања и уверавања од велике важности. Нарочито постепено увођење у конкретне пројекте сарадње може потенцијалне partnere уверити у корист од партнерства. Приказани дизајн описује најважније кораке овог процеса.

Кратак опис

Процес придобијања нових партнера кластера започиње позивом за опште информативно окупљање на једну одређену тему / пројектну идеју. У оквиру радионица које следе на првом састанку се разрађују представљени садржаји и теме и заинтересовани учесницима се презентују идеје о сарадњи (притом се долази до природног процеса селекције у погледу заинтересованих предузећа и класичних слепих путника). Учествовање у једном конкретном заједничком пројекату тада условљава партнерство у кластеру. Процес од информативног окупљања до чланства по правилу не траје мање од пола године.

Корист

Овај поступак је нарочито усмерен на мала и средња предузећа које се само посетепено и помоћу конкретних резултата могу уверити у корист неког партнерства. Тиме се издвајају партнери који су стварно заинтересовани односно имају корист од партнерства у кластеру. Пажљива припрема и увођење нових чланова генерално одговара стварању одрживих партнерстава са активним учесницима.

Документација

5 корака за придобијање партнера кластера

1. Информативно окупљање

Позив

Лични позив или препорука другог предузећа
Заједнички позив с удружењем/комором/заинтересованим представништвом
Заједничким упућивањем позива могу се избећи неспоразуми са већ постојећим организацијама. Осим тога позив добија на озбиљности уколико га подржава / у њему учествује нека позната установа.

Скуп

Садржај: Представљање кластера, користи и могућности
Разговор и дискусија округли сто
Циљеви: Прве информације о конкретним темама / пројектне идеје и контактирање потенцијалних партнера

2. Наставне радионице (2-3)

Садржај: Специфичне информације и разрада досадашњих садржаја
Циљеви: Даље информације
Постепено издвајање стварно заинтересованих партнера
Разрада пројектних идеја
Адаптација теме / пројектне идеје кроз комуникацију са привредом!

3. Формирање пројектних група

У циљу разраде и развоја пројектних идеја формирају се пројектне групе. Оне се могу подржавати стимулативним саветовањем да би на основу тога предузећа могла донети основану одлуку о учествовању у пројекту. Овим би требало да се избегне непромишљени улазак у пројекте и непотребни трошкови.

4. Придруживање партнера кластеру

Чланство је претпоставка учествовања у конкретним заједничким пројектима. Заинтересовани партнери придружују се кластеру.

5. Заједнички пројекат

Започиње заједнички пројекат. Нови партнери кластера већ на почетку свог партнерства препознају корист сарадње и умрежавања.

Иновативни дух

Назив алата	Процена кластер менаџера		
Извор	EAR-Regionalberatung GmbH		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобиање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Тестирање у циљу запошљавања кластер менаџера је завршна фаза конкурсног поступка односно поступка избора. Претходним избором одабрана су 3-4 најприкладнија кандидата који се затим позивају да приступе тестирању како би се једном од њих доделио положај кластер менаџера.

Кратак опис

Тестирање траје око 3 сата и састоји се од 2 дела. У првом делу кандидатима се задају проблемска питања релевантна за праксу, за која треба пронаћи решења и изградити презентацију. У другом делу се индивидуална решења кандидата интегришу у заједнички концепт. Закључно постоји могућност разговора с појединим кандидатима како би се разјаснила отворена питања као шта су на пример очекивана примања. По завршеном тестирању комисија се повлачи како би донела одлуку о најквалификованијим кандидатима.

Корист

Следећи дизајн члановима комисије пружа могућност дирекног упоређивања најбољих кандидата. На крају кроз интеракцију кандидата може се донети процена о целини стручне и социјалне компетентности која је важна за положај кластер менаџера.

Документација

3-4 претходно одабрана најбоља кандидата позвана су да дођу у исто време, и на самом почетку руководица (представник кластера) или модератор тестирања упућује их у процес тестирања и задатке. После тога кандидати имају **30 мин.** времена да се припреме за своју презентацију.

Бр.	Садржај	Појашњења	Време (мин.)
1	Припрема кандидата (К)	Један текст је заједнички за све К. Међутим К добијају различите задатке тако да први К који има презентацију не буде оштећен.	30
2	Руководилац или модератор тестирања одговара на питања К (индивидуално)	Каква питања постављају К? односно, на који начин користе могућност постављања питања? (Питања о примањима и почетку рада итд. су разјашњена већ пре презентације)	За време припреме
Почетак саме презентације			
3	Крако представљање 3-4 К: „Моја компетентност за посао у кластер менаџменту“	Сваки по 5 минута, сви су К присутни.	15-20
4	Презентација припремљених решења	Сваки по 10 минута, сви су К присутни. сваки кандидат сам бира облик презентације. (flipchart, overhead...)	30-40
5	Кандидати се позивају да критички оцене презентације других кандидата	по 3 минута за сваки feed back = 3X2X3 односно 4X3X3	18-24
6	Од кандидата се тражи да разраде заједнички предлог.	Кандидати се у просторији постављају у круг и разрађују заједнички предлог. Међусобно расправљају о поступку и садржајима. После тога бирају облик презентације и представљају предлог. (Илагање не би требало да траје дуже од 3 минута, пошто је његов садржај члановима комисије већ самим присуством у великој мери познат)	20
7	Расправа са учесницима конкурса	У овој фази група или поједини К могу постављати питања у вези садржаја и облика презентације.	30
8	Индивидуални разговори	По потреби постоји могућност кратких разговора насамом с појединим К. Садржај оваквих кратких разговора: очекивана примања, да ли је особа одговарајућа за посао?	20-40
	Трајање око:		2,5 – 3,0 сата

После тога следи интерна расправа и оцењивање кандидата.

За евалуацију и завршну заједничку расправу са око 4-6 учесника потребно је предвидети око 60 минута времена.

Тако тестирање траје око 3,5 – 4,0 сата. За руководиоца и модератора још пола сата дуже.

Учесници тестирања требало би да се у идеалном случају појаве око 20 минута касније од чланова комисије, па би тако 10-15 минута пре почетка постојала могућност за брифинг и заједнички договор у вези са током тестирања.

Пример случаја који се задаје кандидатима

Од кандидата се тражи стварање првог нацрта радног плана за 1. годину рада на положају кластер менаџера.

Материјал: Сиже прелиминарне студије.

Облик приказа односно презентације може се слободно бирати.

Тежишта која треба обрадити су:

за све кандидате	1. Успостављање комуникације с кључним актерима кластера, придобијање партнера кластера 2. Односи с јавношћу 3. Организација тима
за поједине кандидате	
K1	Подршка сарадњи међу испоручиоцима услуга, добављачима, дистрибуционим организацијама, истраживачким и развојним установама, установама за образовање и стручно усавршавање
K2	Мере за осигурање и даљи развој одговарајућих критеријума квалитета за услуге партнера кластера
K3	Изградња мреже информација и знања укључујући мере квалификовања
K4	Изградња маркетинга локације и формирање заштићене робне марке за кластер и његова предузећа

Оцењивање кандидата: (материјал за копирање)

Име и скраћеница (симбол) за име:

Стручна компетентност	Врло мало изражена	Мало изражена	Доста изражена	Врло добро изражена

1. Критеријуми посматрања:
2. Компетентност обзиром на садржајне теме кластера?
3. Компетентност обзиром на специфичне задатке кластера који треба изградити?
4. Сензибилитет обзиром на улогу кластер менаџмента у руковођењу-активирању-повезивању- и услугама
5. Сензибилитет обзиром на посреднички положај према политици-привреди-регијама-пројектним групама
6. Регионални know-how

Друштвена компетентност	Врло мало изражена	Мало изражена	Доста изражена	Врло добро изражена

Критеријуми посматрања:

1. Да ли К показују јаку усмереност ка циљу?
2. Да ли К може са свим релевантним циљним групама лако односно успешно да комуницира?
3. Да ли К показује изражене вештине за „networking“?
4. Да ли К може мотивисати друге и инигрисати различита мишљења?
5. Да ли К показује способност решавања конфликта и посредовања?
6. Да ли се може јасно уочити усмереност ка иновацијама и прагматичност?
7. Да ли је рад на успостављању равнотеже између вођства и одељења услуга успешан?
8. Да ли К може своје сараднике успешно водити и радити у јаком тиму?

Подесност	Врло мала	Мала	Доста добра	Врло добра

Критеријуми посматрања:

1. Да ли посао одговара кандидату и кандидат послу
2. Одговарају ли очекивања о примањима?
3. Одговара ли годиште особе захтевима посла?
4. Одговара ли залагање за посао? (одушевљење послом у кластеру)
5. Колико кандидат зависи од посла?

Индивидуално рангирање

После презентације и расправе учесници тестирања оцењују сваког кандидата узимајући у обзир 3 димензије

1. Стручну компетентност
2. Друштвену компетентност
3. Подесност за посао (поклапање особе и посла) помоћу критеријума посматрања/процене.

Директно упоређивање кандидата

Овај метод може да помогне у доношењу Ваше одлуке али није потребан уколико на бази презентација и Ваших посматрања на тестирању већ имате јасно рангирање (ranking)

Направите сада директно упоређивање кандидата тако шта ћете одозго према доле упоредити K1 и K2 и у поље уписати симбол K који вам више одговара. После тога ћете упоредити K1 са K3, затим са K4 итд.

Кандидати		K1	K2	K3	K4
K1	K1				
K2	K2				
K3	K3				
K4	K4				

Затим пребројте колико сте пута унели име (симбол) и одредите фаворита:

Кандидати		Број уноса	Поредак
K1	K1		
K2	K2		
K3	K3		
K4	K4		

После тога се спроводи закључна заједничка расправа и аргументована процена на бази критеријума посматрања, при чему је једна од могућности поступна елиминација мање одговарајућих K.

Код овог метода је исто тако важно да сви учесници прегледају предности најпогоднијег кандидата и да их још једном критички провере како би добили добар и заједнички резултат.

Назив алата	Профил задатака и очекивања од кластер менаџера		
Извор	EAR Regionalberatung GmbH		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Профил задатака и очекивања служи за расписивање конкурса за положај кластер менаџера. Он дефинише најважније аспекте одговарајућег стручног и социјалног профила за ову захтевну делатност.

Кратак опис

Следећи профил представља компактан попис најважнијих задатака и подручја одговорности за посао кластер менаџера. Профил садржи и пословну и социјалну компетентност потребну за положај кластер менаџера.

Корист

Профил очекивања представља основу за тражења кластер менаџера и може се прилагодити одређеним специфичним оквирним условима и допунити.



Документација

Задаци

- Целокупна одговорност за структуру кластера
- Предлог радног плана односно годишњег предрачуна као и годишњег извештаја
- Одговорност за буџет
- Управљање особљем кластера и контрола спољних добављача
- Сарадња са свим релевантним инстанцама
- Оперативно извођење пројекта на бази стратешких планова

Притом је на крају одговоран за:

- Формирање услуга мреже
- Вођење послова и бригу о клијентима партнерских предузећа и организација
- Развој основних тема и пројеката
- Брига о појединим заједничким пројектима укључујући захтеве за подстицајним средствима и спровођење
- Разрада односно спровођење важних програма квалификовања и стручног усавршавања
- Заступање кластера изнутра и према споља, ПР
- Положај кластера у земљи и иностранству
- Мониторинг трендова и изградња система информисања и управљања знањем на бази интернета
- Сарадња с другим кластерима и иницијативама
- Контакти са свим другим релевантним инстанцама
- Стални controlling садржаја и финансија

Профил очекивања

- Практична (пословна) стручност на релевантном подручју, по могућности и:
 - o Искуство у менаџменту
 - o Познавање релевантних међународних актера
- Друштвена компетентност и компетентност умрежавања, посебно:
 - o Leadership и способност развоја визије
 - o Вештине моделовања и посредовања
 - o Способност изградње структуре
 - o Самопоуздање у односима са кључним особама и моћ уверавања

Комуникација / ПР

Назив алата	Кратак увод у рад с медијима		
Извор	EAR Regionalberatung GmbH, BAB GmbH Unternehmensberatung		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

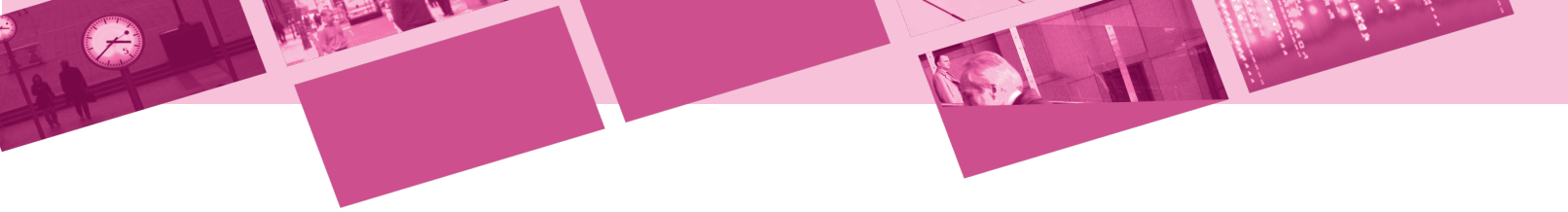
Као привредно-политички инструмент кластери се налазе у средишту пажње широке јавности. Професионалном раду с медијима придаје се због тога велика важност. Увод у рад с медијима подстиче активну комуникацију кластера и описује најважније тачке на које треба обратити пажњу.

Кратак опис

Саопштење за медије, медијске конференције и медијски материјали важне су мере професионалног односа с јавношћу. Следећи кратак увод обухвата ток, напомене и циљеве помоћу којих се олакшава практично извођење.

Корист

Кластер менаџмент уводом у рад с медијима располаже инструментом планирања и спровођења активности ПР-а, нарочито обавештења за штампу, медијске конференције и штампани материјали.



Документација

Кратак увод у рад с медијима

1. Обавештење за штампу
2. Конференције/разговори са медијима
3. каталози за медије

1. Саопштења за штампу

Обавештења за штампу представљају важан основни инструмент рада у ПР-у. Она се по правилу упућују директно стручном уреднику неког медија.

Садржај обавештења за штампу

- Потребно је узети у обзир два неписана правила:
- KISS – keep it short and simple!
- 5 основних новинарских питања - ко, шта, када, где, како
- Ко: Ко су актери?
- Шта: Шта се догађа односно шта се догодило?
- Када: У које време(дан, период) се нешто догађа односно нешто се догодило?
- Где: На ком месту се нешто догађа односно нешто се догодило?
- Како/Зашто: Детаљније објашњење смисла и сврхе наведеног догађаја

Структура обавештења за штампу

- Наслов: наслов би требало да буде кратак, занимљив и информативан.
- Поднаслов: један или два подналова у облику упечатљивог наслова олакшавају примаоцу обавештења за штампу да на први поглед уочи да ли је реч о нечему шта би га могло занимати. Међутим поднаслови истовремено представљају и средство за привлачење пажње прималаца.
- Поједини поднаслови раздвојени су цртицама један од других.
- Текст саопштења: вест која се жели пренети новинару увек се дели на мање одломке који се затим надовезују један на други зависно од важности.
- 1. одломак: у првом одломку увек се налазе најважније информације у кратком и сажетом облику (ко, шта, кад, где, како, чињенице, бројке) – одломци А и Б.
- 2. одломак: остали одломци (В и Г)
- 3. одломак: остали одломци (Д и Ђ)
- Када су састављени сви одломци обавештења креће се на опште и детаљне информације везане за поједине одломке – почевши од одломка А итд.
- Разлог оваквој „степенастој“ структури: новинари саопштења за штампу често објављују без измена (то је пре свега случај код мањих новина – регионалних новина итд.). Једина измена односи се најчешће на дужину текста, тј. новинари по правилу обавештења за штампу скраћују од краја.
- Закључак: Оно најважније иде на почетак!!!
- Уколико се избаце поједини одломци вест не сме да изгуби свој смисао.

Правила за састављање обавештења за штампу

- Једноставне, кратке, разумљиве реченице (максимално 15 речи), не предуги одломци, без компликованих речи. Избежавати уметнуте реченице.
- Реченице треба да буду састављене тако да се најважније налазе на почетку.
- Избегавајте употребу стручних израза уколико вест није намењена стручним часописима.
- Стил би требало да буде позитиван, без величања, пре умерен, стручан и дистанциран.
- Избегавајте суперлативе, „ја“, „ми“, „нас“ итд.
- Обавештења за штампу састављајте тако као да дајете информацију о неком другом („предузеће XY“..., „иницијатива YZ“...).
- Прилагодите стил одређеном примаоцу, односно потребама читалаца (дневне новине, стручни часопис, локалне новине, рубрика с локалним вестима, рубрика о привреди, хроника итд.).
- У обавештењама за штампу по правилу би проред требало да буде 1,5 и не би смело да буде више од 2 странице.
- Оставити размак између појединих вести.
- Код дужих саопштења за штампу тексту треба додати поднаслов.
- Код дужих саопштења увек приложите и кратку верзију.
- Лева ивица треба да износи око 4 цм, десна 2-3 цм, како би новинар имао довољно места за напомене.
- Податке, чињенице, бројке треба увек тачно навести!
- Пропратна писма, молбе за објављивањем и покушаји манипулације су сувишни.

Правила на која треба да се обрати пажња приликом састављања текстова:

- Користите активне облике
- Избегавајте све сувишно (поштапалице као шта су „с једне/друге стране“), плеоназме (у потпуности распродато, алтернативна могућност)
- Избегавајте "претеране" изразе
- Не користите уштогљене изразе (изражавајући наше занимање – заинтересовани смо)

Фотографије за штампу

- Уз обавештења за штампу по правилу се шаљу две фотографије (једна у попречном а друга у уздужном формату).
- Ц/Б фотографија, сјајни папир, величина 18х 13 цм. Ако су неким новинама потребне слике у боји, бољи су дијапозитиви него фотографије.
- Фотографија треба да изгледа динамично и изражајно. Најбоље је да приказује особе при обављању неке активности.
- Фотографије вреде само уз пропратни текст. Пропратни текст треба да буде састављен у типичном новинарском стилу. Шаљите увек два примерка пропратног текста (причврстите фотографије на предњу и задњу страну).
- Ако је могуће свим новинама треба послати другачије слике и истакнути да су ексклузивне.
- Увек треба навести име аутора или агенције.

Графичко обликовање обавештења за штампу

- Сасвим је уобичајено – и за већа предузећа с ПР-одељењем - да за обавештења за штампу користе „обични“ меморандум предузећа.
- При графичком обликовању обавештења за штампу пажњу треба усмерити на:
 - o Насловну страницу (1. страница)
 - Формат: А4
 - Горњу ивицу :Назив предузећа, ознака или логотип и наслов „Обавештење за штампу“ или сличне ознаке.
 - Доња ивица: Пун назив предузећа, адреса и телефонски број, контакт особа.
 - На доњој ивици могуће је навести број редова и број знакова у реду али многи новинари то сматрају сувишним.
 - На тексту обавештења за штампу не спроводи се графичка обрада, него се само пише писаћом машином.
 - o Остале странице
 - Остале се странице по правилу не обрађују графички.
- Графичка обрада обавештења за штампу мора свакако бити прилагођена графичкој линији предузећа.

Друге важне напомене:

- Новинари дневно добијају јако велике количине поште. Ко је узео у обзир основна правила о обавештењима за штампу пре ће имати прилику да буде примећен.
- Саопштења за штампу имају смисла само онда када за њих постоји одговарајући повод. Проверите зато да ли је тема односно информација коју желите да пласирате у штампу актуелна и довољно занимљива.
- Побрините се за поводе/догађаје на које се можете надовезати
- Дневне новине, већи дневници и стручни часописи већином су заинтересовани само за сензације.
- Локалне и регионалне новине је у сваком случају пожељно редовно извештавати о напретку предузећа односно току иницијативе.

Конференције за штампу и разговор с медијима

Конференције за штампу су јако скуп начин преношења информација. Због тога је увек потребно проверити да ли се информације могу пренети на знатно једноставнији начин. Друге активности директног и личног информисања новинара (разговор с медијима: разговор/расправа са новинарима у неусиљеној атмосфери, без фронталног информисања као на конференцијама за штампу; лични разговори са појединим новинарима) ту добијају на значају.

Организовање конференције за штампу или разговора с медијима

- Циљеви
 - Шта желим да постигнем:
 - Широки публицитет или ограничени публицитет само у одређеним медијима.
 - Извештаји у дневним новинама или у недељницима односно месечним издањима.
 - Више мањих или мање великих реакција
 - Да ли се жели дати само општа информација без намере давања извештаја.
 - Да ли се жели дати текст или слика.
- Место догађања
 - Место треба да буде у складу са поводом. Важан је добар прилаз и довољно простора за паркирање.
- Време догађања
- Дневне новине:
 - Новинари дневних новина треба да се оријентишу према задатом року. Најбоље време је преподне између 9 и 11 сати. Окупљање треба да буде готово најкасније у 12 сати, пошто се по правилу послеподне израђује издање новина.
 - Вечерњи термини су додуше могући али и новинари имају приватни живот!
 - У погледу избора дана, четврком се одржава највећи број конференција за штампу, петком најмање. Петак је за новинаре дневних новина радно најинтензивнији дан. Суботње и недељне термине треба у потпуности избегавати. Незгодан је и понедељак.
 -
- Недељници и месечна издања:
 - У погледу избора дана, за недељна и месечна издања важи исто као и за дневне новине. Што се времена тиче новинари недељних и месечних издања су флексибилнији.
 - Свакако постоје разлози који допуштају односно траже одступање од ових „неписаних закона“
 - Како би се избегло преклапање са недељним конференцијама о сличним темама, треба да се у служби за одређивање термина конференција или код новинара кога лично познајте распитате о евентуалним „конкурентним догађањима“.

- Учесници
 - o Организатор:
 - Организаторе обично представљају 2 - 5 особа (директор, управа, ПР менаџер, представник запослених, евентуално спољни стручњаци).
 - o Штампа:
 - Код одређених тема и циљева не треба заједно позивати новинаре дневних новина и стручних часописа, будући да њих по правилу занимају различите теме.
- Позив
 - o Позив је битан за успех конференције за штампу. Он се новинарима шаље отприлике недељу дана пре конференције.
 - Потребно је обратити пажњу на следеће тачке:
 - Атрактиван назив догађања
 - Могућ је кратки приказ тока програма
 - Назив „Разговор с медијима“ или „конференција за штампу“ упућује на карактер догађања
 - „Молим одговор“ можете испустити, будући да ретки новинари стварно одговоре.
 - Накнадни контакт
 - Кратка напомена може удвостручити број присутних новинара.
 - Телефонски
 - o Телефонски накнадни контакт многи новинари доживљавају као „гњаважу“. Због тога би за телефонско контактирање новинара требало да буду задужени само искусни и квалификовани сарадници, како не би оставили утисак наметљивости.
 - Писмено
 - o Кратка напомена, која садржи тему, место и време а коју уредништву треба доставити отприлике недељу до три дана пре догађања има сличан ефекат као телефонски позив.
- Ток догађања
 - o Трајање око 1 сат
 - o ПР менаџер поздравља све новинаре после чега се они уписују у листу присутних (име, медиј, потпис).
 - o Притом им се уручују штампани материјали.
 - o Када новинари заузму места, њихова имена се уносе у припремљени распоред седења, како би представници предузећа за време конференције могли да их ословљавају.
 - o Кратак поздрав ПР менаџера и кратак увод (3 минута)
 - o 10 - 20 минута: Излагање председавајућег и неколико кратких излагања различитих излагача
 - o 15 - 30 минута: Питања новинара и одговори организатора ИЛИ
 - o Неколико кратких излагања а после сваког питања новинара и одговори одговарајућег излагача.
 - o Друге важне напомене:
 - Код излагања се обавезно мора слободно говорити
 - Информације морају бити јасне и свеобухватне, на разумљивом језику
 - Не хвалити сам себе
 - Информисати на стручан и миран начин, избегавати агресију и у случају критике или неистина
 - Избегавати изричите изјаве

- Што мање користити помоћне уређаје(дијапројекторе и графоскопе, видео уређаје итд.)
 - Новинари желе кратке и прецизне информације а не предавање
 - Не тражити (позитивна) извештаје
- Поклон за представнике медија
 - Треба да буде оригиналан (опрез!), без претеривања, прилагођен теми односно поводу, али није апсолутно неопходан.
 - Завршно извештавање
 - Завршно извештавање с једне стране служи документацији, а с друге информисању сарадника предузећа, али може бити примењено и као средство информисања важних група за вођење дијалога (политичара, важних клијената итд.)
 - Осим тога паралелно са састављањем завршног извештаја може се анализирати ток догађања и могуће грешке, недостаци и мере које су се показале исправним.

Каталози за медије

Каталози за медије се обично деле учесницима конференција за штампу. Њихово уређење требало би да одговара corporate designu организације.

Каталог за медије по правилу садржи следеће материјале:

- Кратак приказ садржаја
 - Кратка информација о теми конференције за штампу у стилу саопштења за штампу (сиже и пуна верзија)
- Листа присутних
 - Листа присутних представника организације (име, титула, функција)
- Fact sheet
 - Кратко представљање организације: најважније бројке, подаци, чињенице; основне информације; евентуално кратка историја предузећа
- Новинске фотографије уз текст, графички прикази итд.
- Пословни извештаји и остали (пре) неутрални информативни материјали; искључиво промотивни материјали по правилу код новинара нису баш добро прихваћени.

И за појединачне разговоре и друге облике сарадње са новинарима (нпр. излет са представницима медија) препоручује се састављање каталога за медије који треба да садрже важне и основне информације о организацији односно одређеном догађању.

Назив алата	План ПР мера		
Извор	EAR Regionalberatung GmbH, BAB GmbH Unternehmensberatung		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобиање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Рад с јавношћу може бити успешан само ако се спроводи плански, постојано и систематски. Како се дакле планира рад с јавношћу? Шта треба учинити ако рад с јавношћу треба да буде више од несистематског, бесциљног деловања (ако је управо време за то; ако се случајно за то појави повод). Увод у формирање плана ПР мера даје одговоре на та питања.

Кратак опис

Састављање плана ПР мера састоји се од три фазе:

- Фаза I: анализа тренутног стања
- Фаза II: избор стратегије и планирање дијалога
- Фаза III: планирање мера

Корист

Рад с јавношћу кластера и формирање плана ПР мера базира се на структурираном планирању. Планиране мере вреднују се обзиром на њихово очекивано деловање па се тако испитује њихова релевантност и ефективност.

Документација

Фаза I: Анализа тренутног стања

Фаза II: Избор стратегије и планирање дијалога

Фаза III: Планирање мера

Фаза I: Анализа тренутног стања

Организација

- Циљеви предузећа
- Филозофија предузећа
- Интерне снаге и слабости
- Интернешансе и претње

Групе дијалога - окружење

- Које циљне групе морам/желим да информисем ?
- Какав имиџ има организација међу различитим циљним групама?
- Екстерне везе (медији, opinion leaders)

После анализе тренутног стања сви сарадници који учествују у процесу требало би да буду једнако информисани и да имају једнак увид у проблеме. По завршетку анализе следи формулисање ПР проблема односно групе проблема.

Могући ПР проблеми

- Низак ниво сазнања
- Ниска основа информисаности о постигнутим резултатима организације
- Негативан став/недовољна прихваћеност циљних група
- Жељени имиџ (иновативан, еколошки, економичан, професионалан итд.) у јавности није остварен итд.

Фаза II: Избор стратегије и планирање дијалога

Развој и избор ПР стратегија (алтернативне стратегије):

- Офанзивна - дефанзивна - агресивна
- Широко усмерена - кракорочна/интензивна - континуирана/редовна
- Начела комуникације

Планирање дијалога

- Које циљне групе желим да информисем ?
- Где леже очекивања и интересна жаришта различитих циљених група?
- На који начин се треба обратити различитим циљним групама?
- Како односно којим језиком се треба обратити различитим групама?
- Шта желим да постигнем код појединих група и до када? (комуникациони циљеви)?

Резултат избора стратегије и планирања дијалога јасни су задаци за даље кораке ПР планирања.



Фаза III: Планирање мера

На бази изјава група са којима се води дијалог и задатака планирања развијају се садржајне и акционе замисли па се оне „повезују“ са факторима времена и новца.

Избор ПР инструмената за поједине групе дијалога

Примери:

Рад с медијима (саопштења за штампу, конференције за штампу, разговор са медијима)

Обиласци пројекта/предузећа за важне групе са којима се води дијалог

Окупљања на специфичне теме

Лични контакти са важним групама са којима се води дијалог (политичари, службеници)

Информативна догађања за становништво

Локална инфо плоча

Локални инфо-систем

Редовне кратке информације за релевантне циљне групе

Direct mailing

Прорачунско финансирање мера

Договор о планирању активности, особља, времена и термина

Организаторске, структурне и остале организационе интерне мере као претпоставка ефикасног спровођења ПР активности.

План ПР мера

Како би се могло проценити да ли планиране мере и средства ПР-а стварно доприносе на одговарајући начин остварењу свих циљева ПР-а и група са којима се води дијалог, препоручује се састављање плана ПР мера који ће указати на утицај појединих мера.

Притом се све мере, циљеви ПР-а и групе дијалога уносе у план и вреднују (0 бодова = без утицаја, 4 бода = јако добар утицај). Након тога се са великом сигурношћу може утврдити:

- На колико циљева ПР-а и група са којима се води дијалог делује нека ПР мера.
- Колико је јак ефекат неке ПР мере на различите циљеве и групе са којима се води дијалог.
- Да ли се одабраном комбинацијом мера постиже одговарајући утицај на све циљеве ПР-а и групе са којима се води дијалог.
- По процени трошкова појединих мера може се утврдити и однос између трошкова и користи (Да ли ефекат неке мере оправдава њене трошкове?)

План мера за ПР

Мере	ПР циљеви			Групе са којима се води дијалог				Трошкови	
	1	2	3	Медији	Политика	Партнери	Клијенти		

3. Реформе

Мониторинг / Евалуација

Назив алата	Контролна листа за евалуацију пројекта		
Извор	Gunter Eder, EAR Regionalberatung GmbH		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			●
Управљање променама			
Учење			●

Циљеви и примена

Приказаном контролном листом оцењује се квалитет и корист кооперационих пројеката које је иницирао кластер и надзирао њихово извођење. Уз мало уложеног труда на бази процене предузећа која учествују ствара се целовита слика задовољства овом услугом кластера.

Кратак опис

Контролна листа обухвата више тематских подручја како би на тај начин покрила аспекте релевантне за кластер:

- Процена кооперационе групе
- Процена кооперационог процеса/тока пројекта
- Процена пројектног менаџмента
- Опис задовољства
- Опис аспеката који недостају
- Предлози за побољшање
- Смисао даљег спровођења

Корист

Контролна листа кластеру нуди квантитативну процену кооперационог/заједничког пројекта односно тока пројекта као и квалитативан опис у погледу задовољства. Посебно квалитативне напомене могу представљати подршку тиму кластера у континуираном побољшању његових услуга.

Документација

		Оцењивање оценама 1-4			
		1 = врло задовољан 2 = задовољан 3 = не тако задовољан 4 = незадовољан			
1. Како процењујете кооперациону групу у погледу следећих особина и обележја пословања?					
	Структура				
	Број предузећа				
	Величина предузећа				
	Професионалност предузећа				
	Спремност на сарадњу, кооперациона култура				
	Иновациони потенцијал				
	Отвореност мреже ка новим партнерима				
2. Како оцењујете досадашњи процес сарадње односно ток пројекта кооперационе групе?					
	Одређивање тема и циљева				
	Избор партнера				
	Подела задатака				
	Подела ресурса				
	Правила сарадње				
	Стварање поверења међу предузећима				
	Подршка при спровођењу (саветовање, coaching, модерација)				
	Техничко повезивање (ИТ-решења)				
	Представљање појединих предузећа				
	Представљање мреже у целини (маркетинг)				
	Догађања (радионице, информативна догађања итд.)				
	Број кооперационих/заједничких пројекта				

	Квалитет досадашњих резултата сарадње				
	Брзина спровођења унутар мреже				
	Мрежни менаџмент / пројектни менаџмент				
	Однос између давања и примања (за сопствену организацију)				
	Адекватно разматрање рада кооперације				
3. Како процењујете пројектни менаџмент (пројектни тим)?					
	Стручна компетентност				
	Пројект менаџмент				
	Стратешка оријентација				
	Способност комуникације				
	Садржајно обликовање догађања				
	Организација догађања				
	Вештина решавања проблема и конфликта				
	Вештина саветовања				
	Креативност				
	Велик број контаката (social capital)				
	Мрежна компетентност				
4. Шта Вам се у досадашњем раду кооперационе групе нарочито свидело?					
					
					
					
					
					
5. Шта Вам се до сада уопше није свидело? Шта Вам је недостајало?					
					
					
					
					
6. Који су Ваши најважнији предлози побољшања за даљи развој кооперационе групе?					
					
					
					

			
7. Имате ли додатних примедби?			
			
			
			
			
8. Има ли за Ваше предузеће смисла даље спровођење кооперационог пројекта?			
	Да, свакако!	1	
	Да, али само уколико се у обзир узму наведени предлози промена!	2	
	Није сигурно – потребно је још времена да се јасно процени корист!	3	
	Не, ни у ком случају!	4	

Назив алата	Оцењивање пројекта (учесници)		
Извор	EAR Regionalberatung GmbH		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			●
Управљање променама			
Учење			●

Циљеви и примена

Кластери иницирају и надгледају мноштво различитих (заједничких) пројеката. Помоћу следећег упитника код учесника се уз мало труда може циљано утврдити задовољство развојем пројекта, координацијом и остварењем циља.

Кратак опис

Упитник је намењен особама са различитим улогама у пројектима и обухвата 8 питања о најразличитијим аспектима и фазама (почетак, процес, остварење циља) неког пројекта.

Корист

Следећи упитник је лако примењив инструмент за разматрање и брзу евалуацију различитих пројеката у оквиру кластера.

Документација

Подизање нивоа задовољства пројектом

(према начину оцењивања: 1 = врло добар, 5 = недовољан)

1. На који начин сте учествовали у пројекту?

2. Колико сте били задовољни почетком пројекта, формулисањем циља и пројектним плановима?

1 2 3 4 5

Напомене:

3. Колико сте били задовољни расподелом задатака и надлежности као и разменом информација?

1 2 3 4 5

Напомене:

4. Колико сте били задовољни залагањем и начином рада тима?

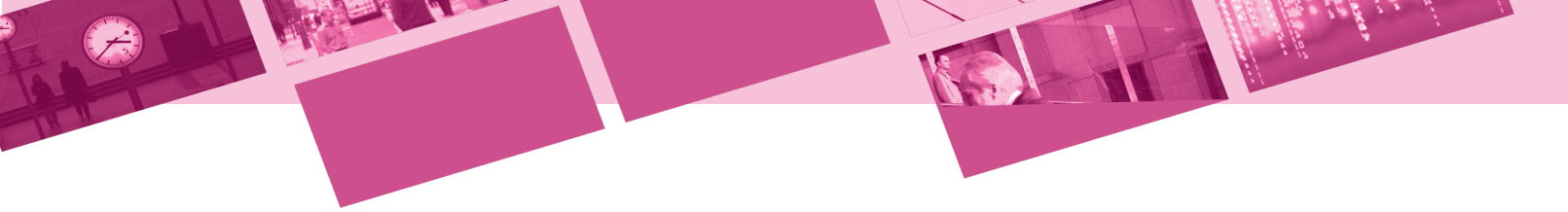
1 2 3 4 5

Напомене:

5. Колико сте били задовољни подршком руководиоца пројекта?

1 2 3 4 5

Напомене:



6. У којој су мери су постигнути подциљеви и пројектни циљеви?				
1	2	3	4	5
Напомене:				

7. Како оцењујете пројекат са обзиром на временске и финансијске трошкове као постигнути односно очекивани резултат?				
1	2	3	4	5
Напомене:				

8. Која побољшања је потребно узети у обзир при реализацији даљих пројеката?				
1	2	3	4	5
Напомене:				

Назив алата	Мониторинг утицаја		
Извор	EAR Regionalberatung GmbH/Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Мониторинг усмерен на утицаје је поступак управљања пројектима са фокусом на утицаје, који обухватају процесе релевантне за постизање резултата – а самим тим и утицаје –и прикупљају за то потребне податке и информације.

Кратак опис

Мониторинг усмерен на утицаје укључује следећи поступак обраде свих релевантних информација:

1. Утврђивање подручја утицаја
2. Извођење и усаглашавање хипотеза утицаја
3. Одређивање подручја посматрања
4. Прикупљање и коришћење / интерпретација података



Корист

Поступак служи за целовито, стратешко посматрање подручја која су од пресудне важности за постизање резултата. Континуираним прикупљањем и вредновањем релевантних информација подстиче интроспекцију партнера који учествују у неком пројекту. Могуће га је у једноставном облику графички приказати па је због тога врло погодан за партиципативне поступке (нпр. радионице с партнерима).

Документација

Код комплексних планова на видело долазе и границе уобичајених анализа утицаја. Овде су утицаји, наиме, резултат различитих интерних/екстерних фактора и тешко се могу израдити јасни, једносмерни односи. Осим тога велико је искушење да се једноставно присвоје постојећи ефекти – независно од тога да ли је пројект томе стварно допринео. Осим тога, такав начин посматрања резултира малобројним сазнањима за управљање текућим пројектима.

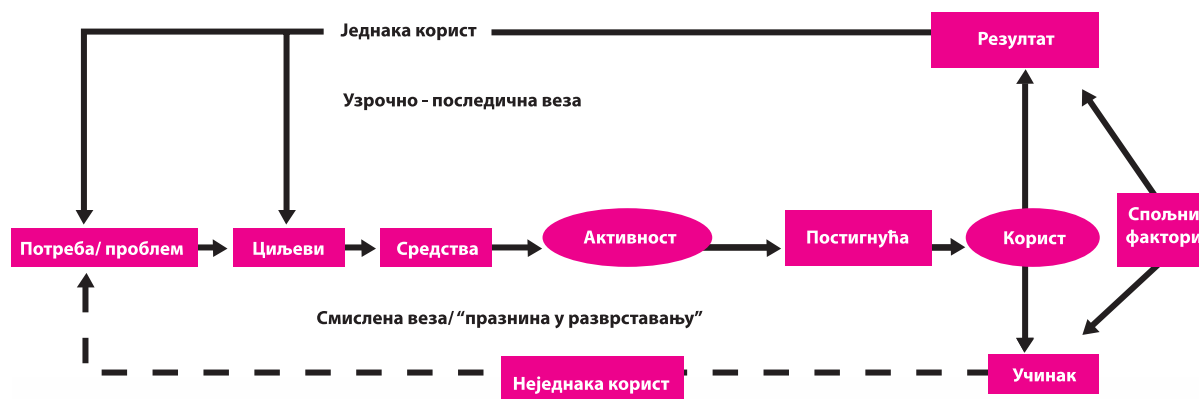
Код мониторинга ефекта на развој се гледа као на комплексан, отворен процес. Пројекат се због тога не може посматрати изоловано од актера и фактора утицаја. Промене у првом реду покрећу сарадници, сам пројект може само подстаћи тај процес (нпр. ороченим приступом ресурсима, заједничким активностима). При том се прихвата да различити партнери поступају са различитом логиком и одговорностима.

Пројекти и партнери учесници се процењују према сопственом напретку у постизању циљева, а не према самим жељеним ефектима. Код мониторинга тежиште је на оним факторима на које се пројектом може директно утицати (не на утицајима него на резултатима). При том су на првом месту подручја пресудна за постизање резултата: квалитет спровођења активности, организацијске активности и процеси, промене у понашању партнера и циљних група до којих се дошло односно којима се тежи.

У првом реду ради се о томе да се изграде узрочни односи између циљева, достигнућа, резултата и утицаја. При томе се полази од тога да се достигнућа до којих се дошло средствима и активностима неког пројекта (output) заиста и примењују (пројектни партнери, циљне групе итд.). Већ према степену примене и везе са посматраним пројектом промене које су наступиле (или се очекују) разликују се према:

- **Резултату:** директна корист, која је доказно везана за пројект и на коју он може утицати. Резултат осим тога треба да буде уско повезан с циљем (у идеалном случају су идентични).

- **Утицају:** индиректна корист у пројектном окружењу које није у узрочно-последичној вези (празнине у разврставању), али је довољно прихватљива.



Поступак:

1. Утврђивање подручја утицаја: очекивани резултати и утисци
2. Извођење / договарање хипотеза утицаја: претпоставке о вези између пројекта, резултата и утицаја(процеси)
3. Одређивање подручја посматрања: пре свега квалитативни показатељи и мерила за посматрање понашања и процеса (промене код кога, у којој мери? до када?)
4. Прикупљање и коришћење / интерпретација података: Прикупљање података и информација, анализа и закључци.

Поступак је исто тако врло погодан за прелазак с мониторинга показатеља на мониторинг процеса, који се може базирати на већ постојећем склопу показатеља. Осим спровођења пројекта он обухвата и тиме узроковане промене. Али будући да се у овом поступку не вреднују одређени утицаји, већ допринос пројекта жељеним променама, чини се посебно погодан за пројекте с првенствено индиректним ефектом – преко партнера.

Управљање променама

Назив алата	Упитник: „Квалификација за управљање променама (change management) “		
Извор	„ Change management, den Unternehmenswandel gestalten“, Klaus Dopler, Christoph Lauterburg, Campus Verlag Frankfurt/New York		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобиање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Упитник се користи за избор или развој мера квалификовања као и за интерне кадровске одлуке. Исто тако је погодан за самоевалуацију.

Кратки опис

У упитнику се наводе квалификације које су за подручје управљања променама од посебне важности:

1. Личне карактеристике
2. Посебне способности
3. Специфична искуства
4. Специфично стручно знање

Корист

У упитнику су циљано наведене особине и способности потребне за управљање променама. Проценом се утврђује начелна адекватност за бављење овом проблематиком.

Документација**Структура упитника**

- | | |
|-----------------------------|--|
| А. Личне карактеристике | - није их могуће усвојити |
| Б. Посебне способности | - код већине људи развијене до одређене мере |
| Ц. Специфична искуства | - везана уз досадашње активности |
| Д. Специфично стручно знање | - могуће га је усвојити |

Вредновање

- ++ посебно изражена предност
 + добро развијено
 +/- делимично
 - пре недовољно развијено
 -- изразит дефицит

	++	+	+/-	-	--
А. Личне карактеристике					
1. Здрава психичка конституција (самопоуздање, стабилност, способност да се издржи притисак)					
2. Позитивно држање (оптимистички конструктиван став)					
3. Отвореност и искреност (директно, спонтано, истинито)					
4. Спремност за преузимање одговорности (лично ангажовање)					
5. Партнерско држање (на супрот елитистичког, хијерархијског, ауторитарног)					
6. Спремност на заузимање личног става и одлучивање („грађанска храброст“)					
7. Поузданост (поштовање постигнутих договора)					
8. Интуиција (приступ емоцијама)					
9. Веза са стварношћу (осећај за изводљиво)					
10. Хумор (Кроз опуштено да орасположи и себе и друге)					
Б. Посебне способности					
1. Способност стварања климе отворености и поверења					
2. Способност слушања („активно слушање“)					
3. Способност да увери и одушеви (подстакнути мотивацију/идентификацију)					
4. Интеграциона способност (способност да се окупе људи у тимове и „подели терет“)					
5. Способност решавања конфликта (да се огради и разрачуна као и да може да конфронтира друге)					
6. Процесна компетентност (способност да се разумеју					



развојни процеси и да се њима управља)					
7. Компетентност у хаосу (способност у турбулентним, прекомплексним ситуацијама да се задржи присебност)					
8. Стратешка компетентност (способност да обухвати комплексне односе и из тога донесе одлуку о последицама на које треба деловати)					
9. Интеркултурална компетентност (способност да ради у различитом социјалном окружењу)					
10. Јасноћа израза (јасно размишљање, концизност израза, једноставан и свима разумљив начин изражавања)					
Ц. Специфична искуства					
1. Самосвест (интензивно и дуготрајно бављење сопственом личношћу, сопственим мотивима као и сопственим друштвеним понашањем)					
2. Индивидуално саветовање (саветовање, надгледање, „coaching“ појединаца)					
3. Тимски рад и развој тима (управљање и рад са мањим групама)					
4. Модерација великих група (формирање и управљање радионицама са већим бројем учесника)					
5. Пројектни менаџмент (организовање и управљање процесима промене)					
Д. Специфично знање					
1. Основно психолошко знање					
2. Основно знање на подручју пословне економије					
3. Теорија система/теорија хаоса					
4. Динамичност групе					
5. Теорија организације					
6. Организацијска психологија					
7. ОЕ-приступи (концепти/стратегије)					
8. ОЕ-интервенције (инструменти/методе/поступци)					

Назив алата	Метод интервизије (колегијални разговор)		
Извор	EAR Regionalberatung GmbH		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промјене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобиање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Интервизија значи да пројектни тим неки случај односно проблем разматра сам, без туђе помоћи. Ту је врло корисно поступати према тачном плану који пројектном тиму помаже да у потпуности искористи ресурсе тима и остане на правом путу. Један члан тима (који не мора увек бити руководилац пројекта) брине се за тачно придржавање плана и распореда.

Кратак опис

Структура интервизије предвиђа следеће кораке:

1. Припрема излагача случаја
2. Приказ случаја
3. Посматрачи извештавају
4. Повратна информација (feedback) излагача случаја
5. Визуализација резултата
6. Разматрање процеса интервизије

Корист

Значајна предност колегијалног разговора састоји се у томе да се одговорност за процес саветовања не преноси на спољног консултанта, већ остаје унутар групе и тако подстиче њену аутономију и аутономију појединих учесника.

Документација

1. Припрема излагача случаја

10 минута

2. Приказ случаја

20 минута

Излагач описује

- узрок проблема, односно повод,
- износи причу и описује који је по његовом мишљењу шири оквир проблема,
- доводи проблем у везу с релевантним аспектима,
- крако описује досадашње покушаје решавања,
- извештава о својим властитим жељама и интересима у вези са проблемом,
- доноси претпоставке о жељама и интересима других учесника у вези са проблемом,
- говори о свом унутрашњем стању односно осећајима док извештава о случају.

На крају се излагач још једном враћа на случај и говори какву помоћ очекује од других чланова тима.

Проматрачи/слушаоци смеју постављати питања само у вези са разумевањем проблема – без расправе или интерпретација!!

Док посматрају и слушају излагача посматрачи се концентришу

- на оно шта чују и сами осећају,
- пазе на гестикулацију и мимику,
- при томе бележе које им претпоставке у вези са случајем падају на памет.

3. Посматрачи извештавају

Прво сваки посматрач добија време да организује посматрања, сумира белешке, евентуално направи малу скицу.

10 минута

Затим сваки посматрач извештава шта је уочио и какве су његове претпоставке у вези са изложеним случајем.

зависно од
броја учесника
20 - 40 минута

Излагач ћутећи бележи шта му изгледа важно. Могуће је постављати питања везана за разумевање. До расправе међутим не би смело да дође.

4. Повратна информација (feedback) излагача

15 минута

Пошто шта су сви посматрачи завршили са извештајима, излагач даје повратну информацију (feedback) у вези са посматрањима. Прво говори о сопственом стању (моји осећаји, телесне реакције), после чега саопштава „број погодака“ тако шта посматрања са свог гледишта дели на

- + пуне погодке
- + прилично добре погодке
- + ту би нешто могло бити

Пожељно је ограничити се на 10 најважнијих аспеката.

5. Визуализација резултата

10 минута

Излагач покушава визуелно да представи случај; то може бити на листу папира, али је по могућности боље на flip-chart или белој табли. Посматрачи могу у томе да помогну. То на крају мора бити слика са којом излагач може да се поистовети.

Излагач саопштава ком делу овог случаја у будућности он сам жели да посвети посебну пажњу и које активности односно интервенције он сам спроводи.

Излагач може да затражи и даљу подршку. У овом делу је исто тако пригодно да се захвали посматрачима.

6. Разматрање процеса интервизије

15 минута

Сви учесници извештавају шта су они сами научили кроз овај случај и на шта ће обратити пажњу у оваквим или сличним ситуацијама.

Назив алата	Кратка дијагноза показатеља пројектне кризе		
Извор	EAR Regionalberatung GmbH		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промјене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			●
Учење			●

Циљеви и примена

Чланови кластера одговорни за пројект користе кратку дијагнозу за једноставну анализу да ли су, и ако јесу, која су то подручја њихових пројеката у проблемима или у кризи.

Кратак опис

Помоћу 37 питања могу се извести показатељи помоћу којих се утврђује да ли пројекти показују у свом развоју знакове кризе. Помоћу система вредновања који је тачно прилагођен питањима могу се при вредновању дефинисати кризна подручја.

Корист

Рад на пројектима има важну улогу у раду кластера. Помоћу ове дијагнозе особе одговорне за пројекат стичу добар преглед тренутног стања свог пројекта односно назнаке у којим подручјима долази (би могло да дође) до кризе.

Документација

По чему руководиоца пројекта може препознати погрешан развој?

	тачно	није тачно
1. Непоузданост расте		
2. Обећани резултати се константно не постижу		
3. Двоструко оптерећење сарадника на пројекту додатним задацима		
4. Не доносе се потребне одлуке		
5. Као разлог се наводе околности или временски притисак како више не би даље сарађивали		
6. Погоршава се стил комуникације		
7. Гласине и измишљотине		
8. Политички утицаји све су већи: на пројект се утиче без претходног договора с руководством пројекта (политичким мандатарима / службеници, спољни саветници,...)		
9. Може се приметити пад енергије, активност опада		
10. Не придржава се приоритета		
11. Пројектни споразум више не вреди		
12. Повећава се прековремени рад		
13. Сарадници се замењују		
14. Попушта интерес наручиоца/управе		
15. Видљиви су проблеми у спровођењу		
16. Неприхватање међурезултата		
17. Негативне екстерне/интерне изјаве о пројекту		
18. Претерани перфекционизам, прибегавање детаљима		
19. Ограничена спремност на пружање информација, „ограђивање“		
20. Нема заједничке усмерености на циљ		
21. Критика, ситничавост		
22. Негативне изјаве о пројекту споља (стручни сектори, суседни сектори, клијенти)		
23. „Пинг-понг“ у менаџменту		
24. На површину стално избијају лоша искуства из претходних пројеката		
25. Честа прекорачења термина		
26. Договорени циљеви константно се мењају. „Данас договорено		

	тачно	није тачно
сутра не вреди		
27. Све је већи број неспоразума, хаотичност се шири		
28. Прети се да ће се довести стручњаци		
29. Оперативна ужурбаност расте		
30. Празна обећања		
31. Неслагање у презентацијама		
32. Стална накнадна потраживања		
33. Недостатак мотивације у тиму		
34. Разилажења унутар тима		
35. Иронија, подсмех, вицеви о пројекту		
36. Неповољни радни услови		
37. Мањак ресурса		

Вредновање показатеља кризе

Проверите колико сте често код одговарајућих питања ставили ознаку „тачно“. Код вредновања поред одговарајућег питања (броја питања) ставите ознаку. Затим саберите број ознака по колони. Тиме ћете утврдити кризна подручја Вашег пројекта.

Кризна подручја

U	P	S	PV	N	PT	T	EP
1	2	5	4	4	6	17	16
10	9	13	12	8	7	31	22
11	25	18	15	14	15	33	24
20	30		37	16	19	34	28
26				23	21		35
36					27		
Zbroj	Zbroj	Zbroj	Zbroj	Zbroj	Zbroj	Zbroj	Zbroj

У	Управа
П	Достигнућа
С	Сарадници
ПР	Пројектно рукводство
Н	Наручилац
ПТ	Понашање у тиму
Т	Тим
ПС	Прихваћеност споља

Учење

Назив алата	Увод у benchmarking за кластере		
Извор	Creating smart systems, a guide to cluster strategies in less favoured regions. Stuart A. Rosenfeld, Regional Technology Strategies, Carrboro, North Carolina, 2002		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Постоји низ карактеристика којима се описују успеси кластера. Следећи профил служи за поређење успеха сличних кластера у различитим регијама.

Кратак опис

Увод у benchmarking дели се на попис показатеља и њихов опис као и приказ типичних мера у одређеним подручјима. Елементи сваког подручја представљају критеријуме поређења с другим кластерима који се могу испитати.

Корист

Увод у benchmarking омогућава поређење успеха међу кластерима у различитим регијама. Он на крају служи за утврђивање сопствених недостатака и избор одговарајућих мера.

Документација

фактори	Опис	Карактеристичне мере
Капацитети истраживачког рада и развоја	Јавни и приватни истраживачки институти у подручју производа и процеса релевантних за кластере; расположивост појединих истраживача.	Издаци владе и приватних извора за истраживачки рад и развој који се улажу у предузећа кластера, производе и процесе.
Образовање и расположивост радне снаге	Мера у којој је образовање радне снаге прилагођено потребама кластера, нпр. техничке способности, опште индустријско и предузетничко знање.	Број уписа у релевантне програме и апсолвената који раде у кластеру
Образовање и стручно усавршавање	Образовање и увежбавање за важне положаје унутар кластера, образовање у контексту кластера, инструктори са релевантним искуством; увежбавање за технолошке и организационе промене.	Број кредитних програма и некредитних облика финансирања за практиканте и особе на обуци
Близина добављача	Близина извора примарних и секундарних испорука, материјала и услуга које минимизирају трошкове трансакција и максимизирају интеракцију.	Анализа input/output ланца добављача и потенцијала првог, другог и трећег реда, анализа актуелних добављача.
Расположивост капитала	Локалне банке упознате са кластерима и њиховим кључним актерима. Расположивост радног и почетног капитала; приступ радном и почетном капиталу („seed“ и „venture“ капитал) како би се истражиле нове могућности.	Вредност ризичног капитала, кредита развијених у сарадњи кластера с банкама.
Специјализоване услуге	Јавне услуге, нпр. технолошки интензивне услуге, подстицање извоза, технолошки центри или мањи пословни центри и приватне услуге програмера, техничких саветника, књиговођа и адвоката са посебним познавањем кластера.	Проценат саветника специјализованих за услуге кластера, услуге стручњака из ланца стварања нових вредности кластера кроз локалне outsourcing услуге.
Предузећа машиноградње и софтверски дизајнери	Приступ предузећима која развијају и састављају машине, алате и софтвер које кластер користи; пословне везе између произвођача алата и предузећа у циљу подстицања заједничких иновација.	Број предузећа која производе и продају средства за производњу.
Мреже и удружења	Учесталост формалне кооперације међу предузећима кластера, на пример кроз заједничке послове („joint venture“), производњу, маркетинг, обуку или решавање проблема.	Број заједничких послова (joint ventures), удружења за квалификовање, маркетиншких конзорцијума итд.

фактори	Опис	Карактеристичне мере
Цивилно (грађанско) друштво	Активности између локалних предузећа и цивилних организација у регији; учесталост интеракција, неформалне мреже личних контаката везаних за предузећа.	Број чланстава у стручним, пословним и трговинским организацијама, анализа односа
Предузетничка привредна клима	Стално покретање нових пројеката запослених или менаџера у кластеру, који се базирају на новим, комплементарним или конкурентним производима или базним компетенцијама	Број нових пројеката (start-up) које је кластер покренуо, број пројеката које је кластер придобио
Иновација и имитација	Нове и побољшане технологије, конципирани, развијени и прилагођени или на тржиште пласирани производи; подела иновација с другим локалним предузећима.	Патентни и ауторска права, улагања у нове технологије, покретање нових производних линија
Присутност водећих на тржишту и иноватора	Број признатих водећих предузећа на тржишту, маркетинг и продаја производа и услуга изван граница кластера.	Број активности седишта предузећа, вредност извоза производа кластера, вредност продаје изван регије
Екстерни контакти	Заједнички послови (joint ventures), уговори, удружења предузећа, уговори/комуникација са стручњацима из других регија; сазнања о међународној benchmarking пракси	Студијска или benchmarking путовања, посете сајмовима, удружења с екстерним члановима
Заједничке визије и вођство	Предузећа која се виде као „систем“, нпр. планирање и подела циљева, визије за будућност, привредни менаџери који преузимају одговорност за заједничку конкурентност.	Заједнички стратешки планови или визије, прихватање једног имена за кластер или заштићене робне марке

Назив алата	Контролна листа и упитник за разматрање пројекта		
Извор	EAR Regionalberatung GmbH, Patzak & Rattay		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Под учењем у оквиру пројекта подразумева се редовна провера (прикупљање и разматрање), углавном на крају једне пројектне фазе, да ли су циљеви пројекта још увек реални, да ли је одабрани пут за остварење циљева прави и шта се може научити из досадашњих искустава.

Разматрање пројекта може бити подстакнуто еклатантном проблемском ситуацијом (кризом), на пример ако је дошло до знатног прекорачења термина или стварни трошкови у великој мери одступају од планираних, или уколико влада незадовољство.

Кратак опис

Разматрање почиње на крају пројектне фазе или кризе пројекта. Након документовања досадашњих искустава нарочито анализе процесног квалитета пројекта доноси се одлука о мерама за превладавање кризе и касније контрола њихових резултата.

Корист

Кластери су укључени у пројекте различитог обима и типа. Редовно структурирано разматрање помаже у учењу на бази пројекта што води континуираном побољшању квалитета рада кластера.

Документација

Контролна листа: Учење на бази пројекта	
Циљ: - Разматрање рада на пројекту - Провера да ли су претпоставке о пројекту реалне - Развој адекватних мера за превладавања кризе	
Кораци: - Полазна ситуација: завршава се садржајна пројектна фаза или се пројекат налази у кризи - Договор са пројектном групом о што скоријем термину разматрања - Документација досадашњих искустава - Одлука о пројекту (go/not go) односно договор о мерама за превладавање кризе - Расправа о искуствима у пројекту; договор како и коме се дају информације - Договор следећег термина у циљу праћења утицаја мера за смањење кризе	Одговорни: Руководилац пројекта Контролни тим односно наручилац
Резултати овог процеса: - Доступна је документација о искуствима - Доступан је план мера за решавање кризе	

Упитник процесног квалитета у кооперацијским пројектима						
Вредновање према	Вредновање					Примедбе
	1	2	3	4	5	
1. Организација						
1.1 Број пројектних састанака је примерен						
1.2 Трајање пројектних састанака је прикладно						
1.3 Видљив је ефекат пројектних састанака						
1.4 Кластер је добро припремљен за пројектни састанак						
1.5 Задовољан/на сам координацијом пројекта						
1.6 Контрола пројекта је јасно дефинисана и транспарентна						
2. Инструменти						
2.1 Следеће инструменте сматрам корисним						
2.2 Опис пројекта						
2.3 Анализа окружења пројекта						
2.4 Улоге у пројекту						
2.5 Пројектни структурни план						
2.6 Ресурсни план						
2.7 План термина						
2.8 Компетенција и подела задатака						
2.9 Вредновање пројекта од стране учесника						
2.10 Контрола квалитета, времена и трошкова						
3. Комуникација						
3.1 Презентације су информативне						
3.2 Могу изнети своје примедбе/предлоге						
3.3 Увек сам информисан/а о актуелном статусу пројекта						
3.4 Размена информација је слободна						
3.5 Лични контакт са кластером је отворен						
4. Компетенција						
4.1 Кластер влада компетенцијам у погледу:						
Пројектног менаџмента (процеса)						
Садржајног склопа задатка						
5. Целокупни утисак						
5.1 Потпуно сам за задовољан/на радом на пројекту						
5.2 Задовољан/на сам напретком пројекта						
5.3 Радије бих даље радио/ла са пројектним тимом						
6. Подстицај за даљи развој						

Назив алата	Нет.лаб		
Извор	Regionalberatung GmbH		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобиање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Циљ нет.лаба је да на бази искустава и креативности учесника симулира специфичне развојне фазе (модел животног циклуса) неког кооперационог пројекта. Лабораторија се развија као самоорганизовани систем учења и подупире се професионалном модерацијом и саветовањем.

Кратак опис

Основна структура нет.лаба задата је обликовањем модела животног циклуса типичног кооперационог процеса.

1. Идеја, избор партнера и постављање циља
2. Стварање система (ресурси и правила)
3. Развој кооперационог производа
4. Евалуација
5. Реорганизација сарадње (метаморфозе)
6. Завршетак

Корист

У складу са праксом пружају се инструменти управљања, развоја и евалуације кооперационих пројеката и нуди се виртуелна платформа за стварање и иницирање нове сарадње.

Документација

Нет.лаб обухвата минимално 18 односно 20 учесника (укључујући модераторе). Требало би да је могуће формирати најмање 5 привремених радних група. За модераторски тим потребна су барем 2 модератора, чији се број повећава у складу са бројем учесника.

Развојне фазе у лабораторији мреже кластера:

1. дан	2. дан	3. дан	4. дан	5. дан
Долазак	Избор партнера, одређивање идеје и циљева Изградња мреже кластера	Развој заједничких производа Евалуација	Развој заједничких производа	Реорганизација и завршетак
Избор партнера, одређивање идеје и циљева	Изградња мреже кластера Развој заједничких производа	Learnin journey или: креативна пауза	Евалуација Реорганизација	Одлазак

Нет.лаб може да се спроводи без прекида или у дводелном облику. У дводелној варијанти траје три цела радна дана и два пута по пола радног дана, дакле укупно четири дана. Јединствена варијанта гарантује да ће учесници целокупни циклус симулираног процеса моћи да прођу без прекида.

Ако контекст учесника не дозвољава четвородневно трајање лабораторије, могуће је спровођење и у модуларном облику. У дводелној верзији изоставља се learning journey трећег послеподнева. Ту треба урачунати још пола радног дана, како би се завршило са првим модулом и започело са другим. И за прекид је потребно време. Али прекид се свакако може искористити за подстицање повезивања два модула средствима на бази компјутера (chatroom, download, идејна и кооперациона берза, интранет workflow итд.). На тај начин се у дводелној варијанти може симулирати, пробати и размотрити могућност повезивања на бази компјутера. Ту је могуће ићи до детаљног упућивања и школовања за одговарајуће интранет-алате.

Услови за успех

- Учесници су спремни да се заложе.
- Учесници су спремни да уче на бази сопственог рада и искустава, да ставе те ресурсе на располагање и другим учесницима и да на исти начин цене залагања других.
- Учесници су поверљиви у погледу информација које имају један о другом – ништа се не износи напоље.
- Стална присутност свих учесника.
- Други услови који подстичу задовољство учесника.

Следећи дизајн представља основни модел нет.лаба. У стварном току није потребно да се безусловно придржавате овог модела. При формирању модераторски тим треба да се побрине за то да се остави довољно простора за отвореност, флексибилност и самоорганизацију процеса карактеристичног за процесе повезивања.

Први дан

Време	Трајање	Кораци	Оквир	Напомене
14.00	60	Отварање (5) Представљање особља кластера (10) Одређивање циља (15) Преглед програма (10) Организација учења (10) Начин рада и правила (10)	Пленум, Излагање	Код отварања и одређивања циља се усредсређено, стручно и емоционално разматрају најважнији разлози за велик значај кластера и способности рада у мрежи
15.00	45	Разлике и сличности	Спонтано формирање група у целој просторији	нпр. према искуствима са мрежама и кооперацијама, према групама занимања, профиту и не-профиту, полу, величини предузећа, информационим и неинформационим технологијама, постојећим познанствима, жељи за упознавањем итд.
15.45	15	Пауза		
16.00	15	Кооперациона берза – припрема	Open space	Припрема (15 мин.) – главно питање гласи (На ком подручју желим да сарађујем са другима? Шта идућих дана желим да постигнем заједно са другима?)
	15	Кооперациона берза – одређивање тема и идеја	Open space	
	15	Кооперациона берза – планирање активности	Open space	
16.45	45	Кооперационе групе	Open space радне групе види горе, пауза	за радне групе вреди 4 ОС-начела
	45	Кооперационе групе	Open space радне групе	за радне групе вреди 4 ОС-начела
18.15		КРАЈ		

Друг дан

Време	Трајање	Кораци	Оквир	Напомене
9.00	60	Разматрање сопствене кооперационе способности (Мини-Лаб): Где су моје кооперационе предности? Шта ми олакшава сарадњу са другима? (шта ми је потребно?) Где су моји кооперациони недостаци? Шта ми отежава односно онемогућава сарадњу са другима? (чега се бојим односно шта ми се не свиђа?) По чему ће моји кооперациони партнери препознати моје кооперационе снаге и слабости?	групе по троје (наизменично 1 вођа интервјуа, 1 интервјуисани, 1 посматрач и особа која пази на време)	
10.00	30	Кратко представљање резултата:	Пленум	најважнији /најзанимљивији заједнички резултати по групама
10.30	90	Види горе, пауза Кооперационе групе: планирање активности & правила	Опен спасе радне групе Подручје повезивања и даље отворено!	за радне групе и даље вреде 4 ОС-начела
		Кластер почиње тражењем синергијског потенцијала. Чим су пронађени први довољно јаки синергијски потенцијали, кластер задужује једну групу да испита и консолидује постојеће синергије односно подручја снага и да активно спроведе повезивање кооперационих група. Одабрана кооперациона група добија тако двоструки задатак (сопствена сарадња плус повезивање) – она због тога треба да буде довољно велика да би могла функционално да се диференцира. Решење задатка потпуно је препуштено групи. За функцију повезивања кластер нуди трајно саветовање.		
12.00		Пауза за ручак		
13.30	60	Наставак рада кооперационих група: Развој производа & повезивање	Опен спасе радне групе Подручје повезивања и даље отворено! – У сваком случају поједине К-групе могу саме створити	за радне групе и даље вреде 4 ОС-начела паралелно постављање инфо-тачке „Технике креативности“: овде учесници могу набавити алате за побољшање креативности кооперационих група

			правила, тј. од сада су могуће и затворене радионице уколико то изгледа функционално	
14.30		Пауза		
15.00	90	Наставак рада кооперационих група: Развој производа & повезивање	Open Space радне групе Подручје повезивања и даље отворено!	
16.30	15	Преглед структуре разматрања (Ерфа) Формирање аналитичких група	Пленум	
	60	Аналитичке групе: нпр. рад на тему „Улоге у кластеру“ или „Моћ у кластеру“ – најбоље су актуелне и горуће теме	Радне групе, макс. 5 учесника	Треба да буде осигурано да сваку аналитичку групу бар привремено (нпр. 30 мин.) надгледа члан кластера
17.45		КРАЈ		

Трећи дан

Време	Трајање	Кораци	Оквир	Напомене
9.00	30	feedback кластера: Шта се до сада догађало? У којој је тренутно фази процес повезивања? Шта ће се још догодити?	Пленум	најава слободног слепоподнева и по избору посета неком пројекту кластера у околини најава окупљања за израду биланса 4. дан преподне;
9.30	60	Наставак рада кооперационих група: Евалуација досадашњег тока и успеха а) у кооперационој групи, б) у мрежи кластера (који положај има К-групаа према другим деловима мреже кластера (анализа окружења)? Коју је корист група до сада имала од мреже кластера? У којој мери се могу односно не могу користити синергијски потенцијали мреже кластера? Које се последице из тога могу извести?	Open space радне групе Подручје повезивања и даље отворено	осигуравају се резултати радних група па се у оквиру окупљања за израду биланса даље разрађују
10.30		Пауза		истовремено се започиње са припремом представљања кооперационих резултата и резултата повезивања а стручни жири додељује награду

11.00	90	Наставак рада кооперационих група: Развој производа & повезивање		
12.30		Организаторске напомене: а) Слободно послеподне и по избору посета (learning journey) неком пројекту кластера у околини б) Окупљање за израду међубиланса	Пленум	
13.00		Пауза за ручак		
		по избору: слободно послеподне или: посета (learning journey) неком пројекту кластера у околини		
		КРАЈ		

Четврти дан

Време	Трајање	Кораци	Оквир	Напомене
9.00	30	feedback о посети	Пленум	
9.30	60	Наставак рада кооперационих група: Развој производа & повезивање	ОС радне групе	
10.30		Пауза		
11.00	60	Наставак рада кооперационих група: Развој производа & повезивање	ОС радне групе	
12.00		Пауза за ручак		
13.30	120	Сајам: Представљање мреже кластера у целини и појединих кооперационих пројеката (Statements, Shops, Theair – могућ је било који облик презентације) Додељивање награда Пауза затим круг стручњака (нпр. као fish-bowl): Искуства кооперационих група с повезивањем (сваки представник износи резултате евалуације претходног дана)	Пленум	

15.30	30	Разматрање II: Прикупљање главних супротности и конфликта и стварање нових група за разматрање (након прикупљања тема)	Пленум прикупљање нпр. индивидуално помоћу картица	
16.00	45	Разматрање II: По чему је конфликт постао видљив (нпр. отвореност у односу на затвореност)? Како сам га лично доживео/ла? У којој је мери био релевантан за К-групу? У којој је мери био релевантан за мрежу кластера? Како су се притом заобишла односно нису заобишла 3 нивоа? По чему ћемо у будућности у нашем пословању унутар мреже кластера препознати да обзиром на овај конфликт можемо боље поступати? о	група за разматрање	
		Пауза		
17.00	45	Представљање резултата	Пленум	
17.45		КРАЈ		

Последњи дан

Вријеме	Трајање	Кораци	Оквир	Напомене
9.00	15	Дневни преглед	Пленум	
9.15	60	Наставак рада групе за разматрање: Трансфер у матично предузеће	група за разматрање	
10.15	45	feedback о окупљању	Спонтано настале мање групе	
11.00		Развој Закључак Опраштање	Пленум	
12.00		КРАЈ		

Логистика

За нетлаб потребно је место одржавања са довољно простора и могућностима смештаја на лицу места за учеснике. Простор обухвата пленарну дворану која одговара укупном броју учесника и најмање 4 додатне радне просторије за одговарајуће радне групе. Опрема простора обухвата столице, flipchart, беле табле, папир за умотавање и потребан модерацијски материјал (фломастере, лепљиве траке, самолепљиве блокове, чиоде, модерацијске картице, лепљиви облици).



Учесници на крају догађања добијају фасциклу са одабраним материјалима о проблематици кластера. Резултати нет.лаба су пропраћени фотографијама које се учесницима уручују након догађања.

Назив алата	Радионица за развој тима		
Извор	Change Management, den Unternehmenswahlen gestalten, Klaus Doppler, Christoph Lauterburg. Campus Verlag Frankfurt/New York		
Тематски фокус	Фаза		
	Припрема	Извођење	Промене
Први кораци			
Циљеви и стратегије			
Пословни план & финансирање			
Формирање организације			
Услуге кластера			
Пројекти у оквиру кластера - процеси			
Придобивање партнера			
Иновативни дух			
Комуникација/ПР			
Мониторинг/евалуација			
Управљање променама			
Учење			

Циљеви и примена

Чланови тима кластера заједнички разрађују комплексне задатке уз изазове који се непрестано мењају. Добро договорена сарадња и комуникација унутар тима претпоставка је оптималног постизања задатих циљева. Уз то радионица за развој тима подстиче разматрање и међусобну размену унутар тима кластера.

Кратак опис

Радионица за развој тима описује односно анализира тренутну ситуацију и подупире развој решења као и утврђивање мера спровођења. Упутство 1 за анализу тренутног стања разјашњава организациону структуру, радне процесе, инструменте менаџмента, комуникацију, управљање и сарадњу, док упутство 2 одражава процес развоја тима (заједничка маневарска критика).

Корист

Радионица за развој тима подупире тим кластера у разматрању сопствене ситуације и помаже у препознавању нужних промена и разради одговарајућих мера.



Документација

Припрема

- Расправа о циљевима
- Одређивање места и термина
- Свима се даје задатак да индивидуално размисле о по свом мишљењу важним темама везаним за начин функционисања тима.

1. Увод

- Због чега смо се овде састали? (циљеви радионице)
- Како желимо да поступамо? (фазе радионице)
- На шта морамо посебно пазити?

2. Опис тренутног стања

- Шта се добро одвија? Шта треба задржати? Шта се не одвија баш добро? Која су подручја напетости и губици услед размимоилажења?
- Сабирање гледишта и осећаја свих чланова тима.

Важно: Индивидуалне изјаве – пажљиво слушати – али не расправљати о њима

3. Анализа тренутне ситуације

- Скупљање различитих мишљења
- Разрада средишњих тема
- Расправа о узроцима и односима

4. Развој решења

- Прикупљање идеја за могуће решење
- Конкретизовање потенцијално успешних предлога могућег решења
- Развој алтернатива (увек постоји неколико „путева који воде у Рим“!)

5. Одлуке

- Вредновање варијанти решења (предности/недостаци)
- Утврђивање мера и постизање договора

6. Одређивање спровођења

- Расподела задатака и планирање термина (Ко шта чини до када?)
- Време и облик контроле успеха

7. Биланс и „маневарска критика“

- Сви по реду износе своје мишљење:
- Како процењујем резултате?
- Јесмо ли постигли циљеве?
- Шта је за мене било посебно важно?
- Каквим сам сматрао квалитет дијалога?
- Са каквим осећајима и емоцијама се враћам?

Главна питања за анализу тренутне ситуације (за тачку 3)**1. Организациона структура**

- Да ли су задаци правилно расподељени и додељени?
- Да ли имамо подједнако схватање функција и улога:
 - а. Тима
 - б. руководиоца
 - ц. Појединих носилаца функција

2. Радни процеси

- Како оцењујемо наш output, сва достигнућа нашег тима?
- Како ћемо оценити односно како се споља оцењују достигнућа нашег тима?
- Који пословни процеси добро функционишу?
- Где увек има губитака због размимоилажења, сметњи и љутње?
- Шта у будућности морамо учинити другачије односно боље организовати?

3. Инструменти менаџмента

- Какве инструменте менаџмента поседујемо?
- Који су за наш рад подстицајни а који представљају сметњу?
- Који нам инструменти недостају и да ли би их требало увести?
- Који су на располагању али се (бар не доследно) не примењују?

4. Комуникација

- Како функционише наша службена комуникација, како се одвијају наше седнице, колико је добар проток информација међу нама?
- Да ли се сви осећају „упућени“ у погледу важних промена у околини, у организацији, у подручју?
- Да ли се често комуницира?
 - а. међу носиоцима функција
 - б. међу хијерархијским нивоима
 - ц. међу појединим особама
- Да ли се сусрећемо практично искључиво у радној ситуацији или међу нама постоје и неформални контакти?

5. Управљање

- Ко код нас преузима функције управљања – конкретно: ко преузима које?
- Постоје ли важни задаци везани уз управљање које нико не преузима?
- Како оцењујемо стил управљања који код нас преовлађује?
- Постоје ли специфична очекивања од управе?

6. Сарадња

- Да ли се код нас сарађује отворено и колегијално – или сви само гледају сопствене интересе?
- Да ли се помажемо међусобно, ускачемо један за другог ако је то потребно?
- Да ли се сви осећају довољно потпомогнути, прихваћени у својој функцији и озбиљно схваћени у погледу својих жеља?



Главна питања за заједничку маневарску критику (за тачку 7)

- Како оцењујемо наш заједнички напредак у развоју тима?
- Да ли се сви придржавају наше заједнички донете одлуке – или су све добре намере неприметно опет пале у заборав?
- Да ли смо у заједничким расправама отворени и довољно искрени једно према другом – или само формални?
- Да ли расправљамо партнерски и релевантно – или увек долази до отворених или скривених приговора или личних напада?
- Да ли сви долазе до изражаја - или међу нама има оних који пуно говоре и доминирају и друге потискују у други план?
- Да ли се слуша довољно пажљиво и да ли се обраћа пажња једно другом – или нашу „расправу“ чини само појединачно изношење мишљења?
- Имамо ли сви у виду основну замисао и циљ вежбе – или стално мењамо теме?
- Да ли покушавамо у случају размимоилажења да разрадимо за све прихватљиво решење – или смо спречени непремостивим разликама?
- Да ли се можемо конструктивно препирати – или доминира потреба за складом? Да ли морамо стално да избегавамо откривање и изношење сукоба интереса јер се бојимо да би могло доћи до непоправљивих проблема у радној средини?
- Да ли смо довољно усмерени на активности и спровођење? Да ли покушавамо довољно доследно да пронађемо и применимо решења или тежимо бесконачном анализирању како би се ствари на крају разводниле?
- Да ли смо сви спремни на промене – или се један део грчевито држи досадашњег стања? Ако да: ко и зашто?
- Да ли постоје друга питања о којима треба отворено проговорити?

