



PROJEKT KAMEN
FINANCIROVANOM EUROPŠKOM UNIJOM
PROJECT STONE
FINANCED BY THE EUROPEAN UNION

IPA Prekogranični program
Hrvatska – BiH
2007-2013

30. ožujak 2012.
Međunarodni sajam
gospodarstva, Mostar

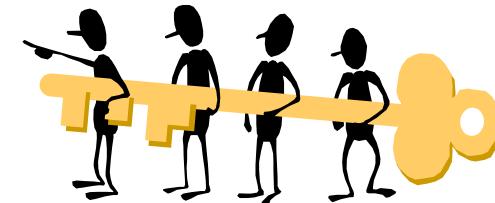
Mogućnosti uspostave klastera u sektoru eksploatacije i obrade kamena

Što su klasteri?

"Geografski vezana koncentracija tvrtki koje su slične, povezane ili se međusobno nadopunjavaju, sa aktivnim kanalima poslovnih transakcija, komunikacije i dijaloga, a dijele specijaliziranu infrastrukturu, tržište rada i usluge, te koje su suočene sa zajedničkim tržišnim prilikama i prijetnjama."

Stuart Rosenfeld

Predsjednik, Regionalne tehnološke strategije



Ciljevi formiranje klastera

- Omogućiti veću dodanu vrijednost članicama klastera
- Poboljšati poslovne rezultate članica olakšavanjem uvođenja najboljih poslovnih praksi
- Olakšati transfer znanja prema članicama klastera
- Omogućiti pretpostavke za kreiranje inovacija
- Povećanje udjela domaće komponente u proizvodu
- Poboljšati sliku industrije u javnosti
- Olakšati čvršća i održiva poslovna povezivanja članica klastera
- Povezivanje klastera sa drugim klasterima, udrugama u zemlji i inozemstvu ...

Kako su povezani klasteri i konkurentnost?

- Iako prema nekim tvrdnjama klasteri postoje otkad se ljudi bave trgovinom, klaster je relativno moderan pojam u ekonomiji.
- **U razvijenom svijetu klasteri se smatraju motorima rasta i inovativnosti, a podjelom rada između tvrtki, u klasteru se usuglašavaju programi istraživanja i lakše se osigurava financiranje razvoja.**
- Klasteri omogućavaju malim i srednjim poduzećima prevladavanje njihove ograničenosti zbog slabe pozicije na tržištu, putem udruživanja sa istovrsnim poduzećima iz sektora, I&R institucijama i sveučilištima.
- **Oni su danas prepoznati kao važan instrument za promicanje industrijskog razvoja, inovacija, učinkovitosti i rasta.**
- Utjecaj klastera na konkurentnost ovisi o zrelosti ekonomije u kojoj se primjenjuje – što je naprednija ekonomija veća je uloga klastera u stvaranju konkurentnih prednosti i veći je broj aktivnih klastera
- **Klaster aktivnosti doprinose poboljšanju konkurentne pozicije regije putem:**
 - Povećanja produktivnosti poduzeća unutar klastera
 - Povećanja njihove sposobnosti za inovacije
 - Stvaranja novih poslovnih formacija i širenja klastera

Poduzetništvo može igrati važnu ulogu u uspjehu industrijskih clustera i gospodarskom rastu

Male organizacije sa niskim stupnjem hijerarhije...

- Najbolje su pozicionirane u zahvaćanju kreativnosti i inovativnosti sposobnih radnika – **fokus na ljudske resurse i uslugu**
- Mogu se brže prilagoditi promjenama na tržištu – **fleksibilnost**
- Brže i ranije usvajaju nove tehnologije - **naprednost**
- Općenito su brže u komercijalizaciji novih ideja - **proaktivnost, "glad"**
- Generalno su učinkovitije u razvijanju strateških veza i mreža za kooperaciju - **razmjena znanja i društveni kapital**
- Mogu pružiti udruženja specijaliziranog znanja koja omogućavaju drugim poduzećima specijalizaciju i veće fokusiranje na njihovu osnovnu djelatnost – omogućuju rast

Stvaranje okruženja u kojem poduzetništvo može uspjeti dati će ogroman doprinos razvoju klastera i gospodarstva

Što utječe na učinkovitost klastera

Učinkovitost
klastera

Inovacija



Talent



Znanje



Poduzetnički
duh



Regulativa



Suradnja
unutar
klastera

Motivacija za razvoj klastera

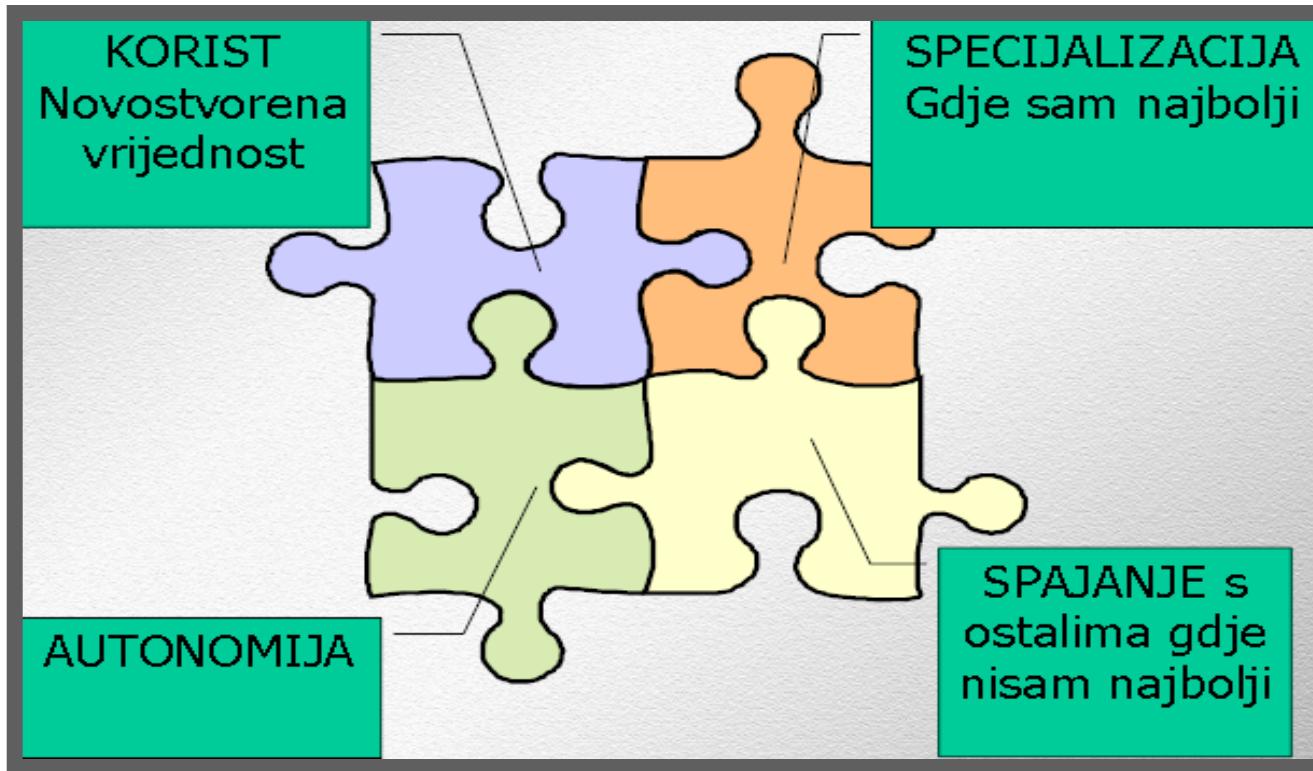
- Lisabonska deklaracija 2000.- te godine:
 - "Europa kao nadinamičnija i najkonkurentnija ekonomija temeljena na znanju!"
- Mobilizacija potencijala regionalnih klastera smatra se ključnim instrumentom u postizanju tog ambicioznog cilja.
- "Consortia of Regional research driven clusters or a single research-driven cluster having multinational partnership"

Nastanak klastera

- 70-tih godina 20. stoljeća **Marshallova teorija** u kojoj se nazire interakcija regionalnih proizvodnih sustava,
- 90.-tih godina 20. stoljeća **Porterov koncept klastera** – skupina komplementarnih !
- **“Nordijska škola”** naglašava inovativnost i regionalni kontekst.

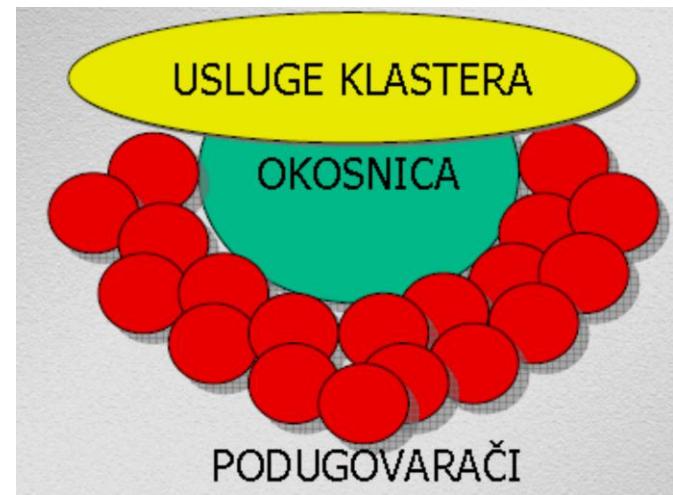


Suradnja kao osnovica klastera

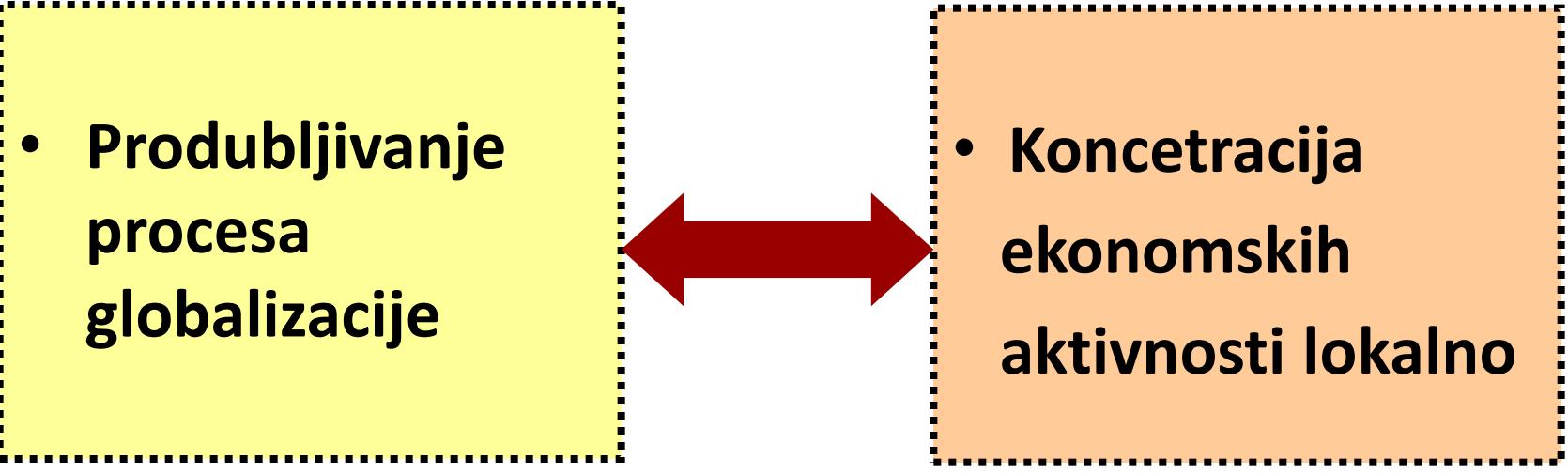


Klasteri kao mogućnost

Klasteri su skupina institucija koje zajedno pokrivaju cijeli proces postizanja novostvorene vrijednosti.



Paradoks današnjice

- 
- Produbljivanje procesa globalizacije
 - Koncentracija ekonomskih aktivnosti lokalno

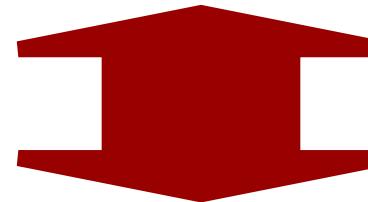
Razmišljajmo globalno; djelujmo lokalno

Lokalizacija & Globalizacija - karakteristike -

- Konkurentska prednost se lokalizira ...
- Konkurenca u mnogim industrijskim sektorima se globalizira ...
- Izazov **sektora za eksploataciju i obradu kamena je da bude među pobjednicima u ovom dinamičnom procesu**
- **KLASTER = Međusobno povezivanje poduzeća lokalno, da bi rasla globalno**

Proaktivna industrijska politika...

Razvija okruženje koje stimulira
poduzetništvo i inovacije



Jačanje ključnih faktora uspjeha poduzeća

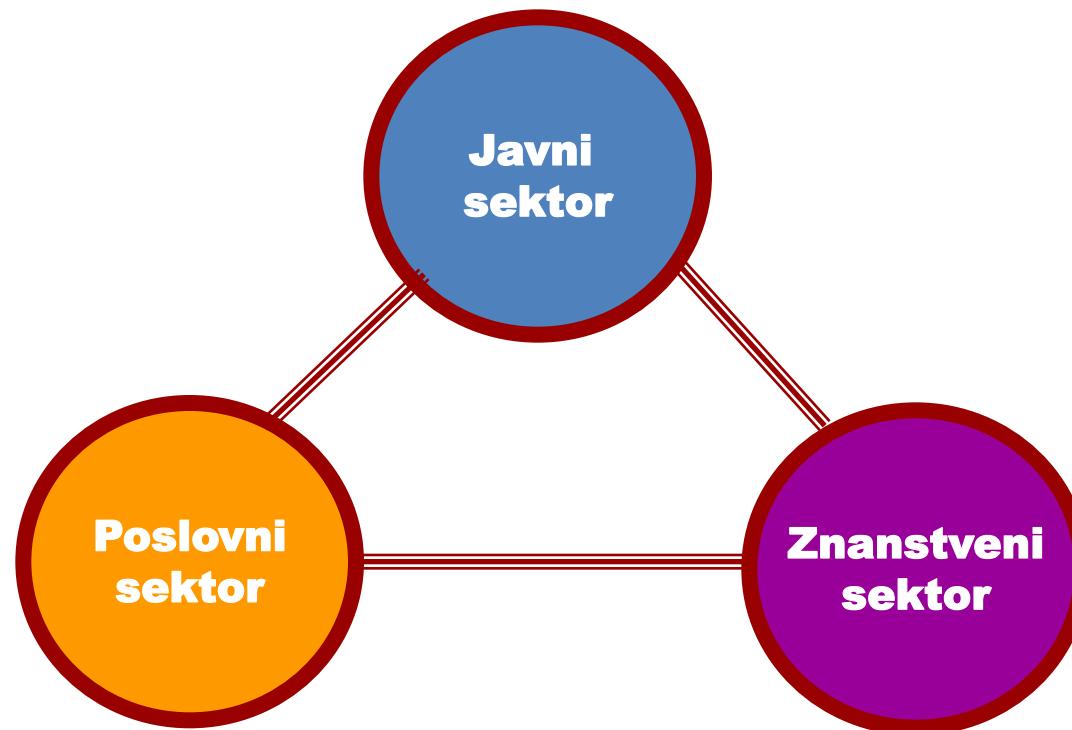
1. Tehnologija i inovacije
2. Fleksibilnost i organizacija
3. Poduzetništvo

Proaktivna industrijska politika...



Model razvoja konkurentnosti

- **Triple Helix - Izgradnja regija baziranih na znanju i na jakom partnerstvu između javnog sektora, privatnog sektora i sektora obrazovanja, znanosti i istraživanja zahtjeva integriranu inovacijsku platformu koja se temelji na međusobnom umrežavanju**



Prednosti klastera...

Postojeća suradnja i potencijal suradnje
marketing, kvaliteta,
R&D, edukacija

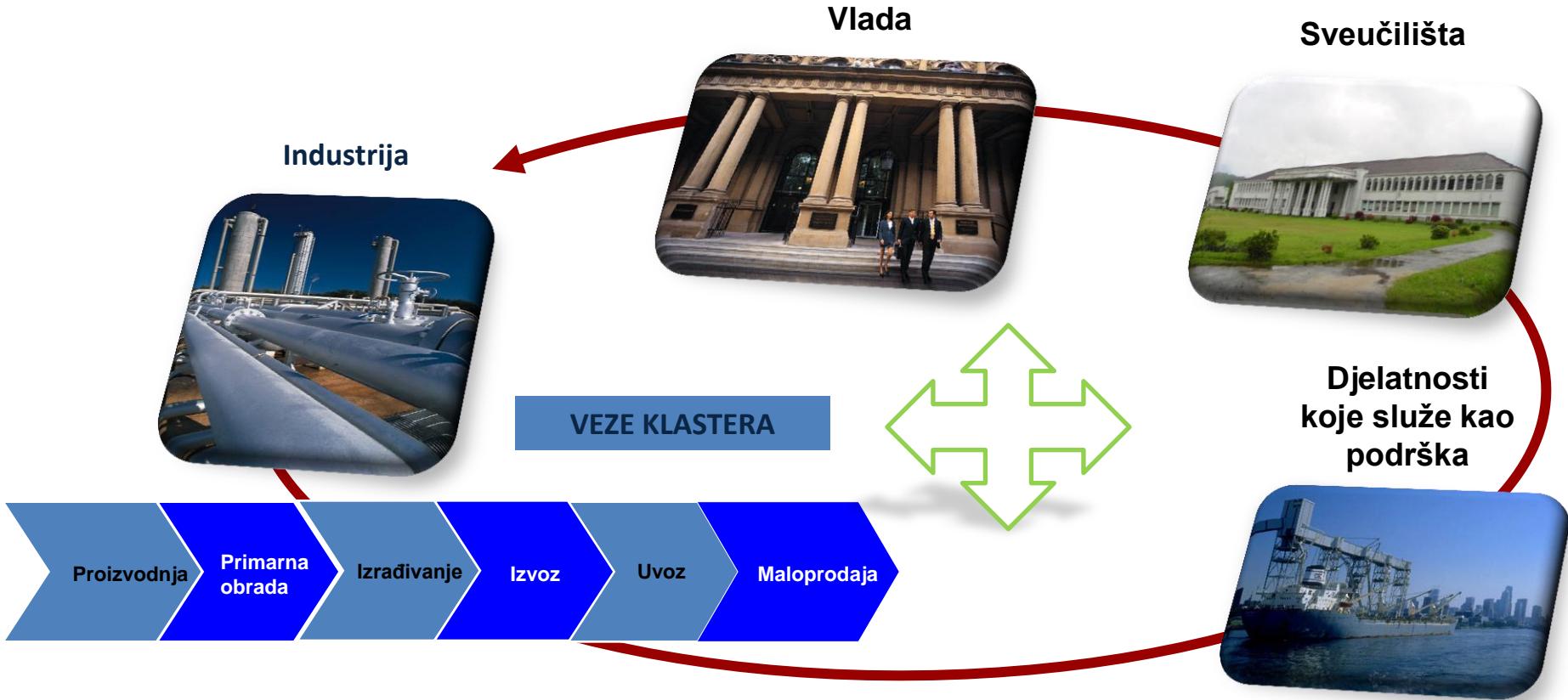
Svijest o koristima umrežavanja i sinergijskim učincima

Organizacijska struktura i resursi

Tržište- troškovna efikasnost – učenje/inovacije



Sudionici u klasteru i važnost interakcije



Industrijski klasteri mogu biti formalni ili neformalni, ali uvijek su dinamičan fenomen u kojem je interakcija između sudionika unutar klastera od kritične važnosti.

Uloge u klasteru

- **OKOSNICA – tržišna ili tehnološka snaga,**
- **PODUGOVARAČI – manja poduzeća koja pokrivaju jedan segment,**
- **RAZVOJNA KOMPONENTA – sveučilišta, instituti, R&D**



Suradnja u klasteru





Zašto klaster?

Okosnica

- Ne “svaštare” !
- Imaju specijalizante za male ali bitne stvari !
- Istraživanje i razvoj izdvojeni posebno.

Podugovarači

- Dostupnost projekata koje im bez klastera nikad ne bi bila dostupna,
- Bolji plasman vlastitih proizvoda i usluga,
- Dostupno istraživanje i razvoj,
- Izdvajanje vlastitih slabih točaka na klaster i specijalizacija u jakim točkama,
- Nadoknađuju vlastiti nedostatak resursa i know-how!

Zašto klaster?

- **Ulaganje u tehnologiju – za poboljšanje proizvodnje i obrade**
- **Poticanje inovativnosti**
- **Poticanje razvoja ljudskog kapitala (HR) i edukacije**
- **Iznimno dobro poznavanje krajnjeg potrošača**
- **Otvoreni kanali komunikacije (jasan dijalog)**
 - **Na razini javni sektor-privatni sektor, obrazovne i znanstveno-istraživačke institucije**
 - **Unutar sektora**
 - **Unutar pojedine tvrtke**
- **Razumijevanje svih dijelova lanca vrijednosti i kako se svaki od njih može iskoristiti za veću produktivnost i profitabilnost**
- **Identifikacija veza među djelatnostima te sustava vrijednosti u gospodarstvu**

Zašto klaster?

- Specijalizacija – KONKURENTSKE PREDNOSTI
- Povećani kapaciteti i komplementarni rad (zajedničke narudžbe)
- Smanjeni troškovi + sinergijski učinci: zajednička nabava materijala, tehnologije (kupnja)
- Zajednički nastup na tržištu (prodaja)
- Povećana učinkovitost – rast produktivnosti
- Zajednički marketing



Zašto klaster?

- **Fleksibilnost – bolji pristup izvorima financiranja**
- **Kompleksnost**
- **Inovacije i R & D**
- **Ekonomija obujma**
- **Transfer tehnologije**
- **Transfer znanja**
- **Povećana konkurentnost – izvoz**
- **Razvoj ljudskih resursa - EDUKACIJA**



Inovacija

- **Klasteri pomažu u građenju "inovacijskog okruženja"**
- **Zajednički projekti članica klastera doprinose dijeljenju troškova između članica klastera, porastu produktivnosti te bržem razvoju novih proizvoda, usluga i tehnologija**
- **Važnost međusobnih susreta i razgovora između članica – socijalni kapital**



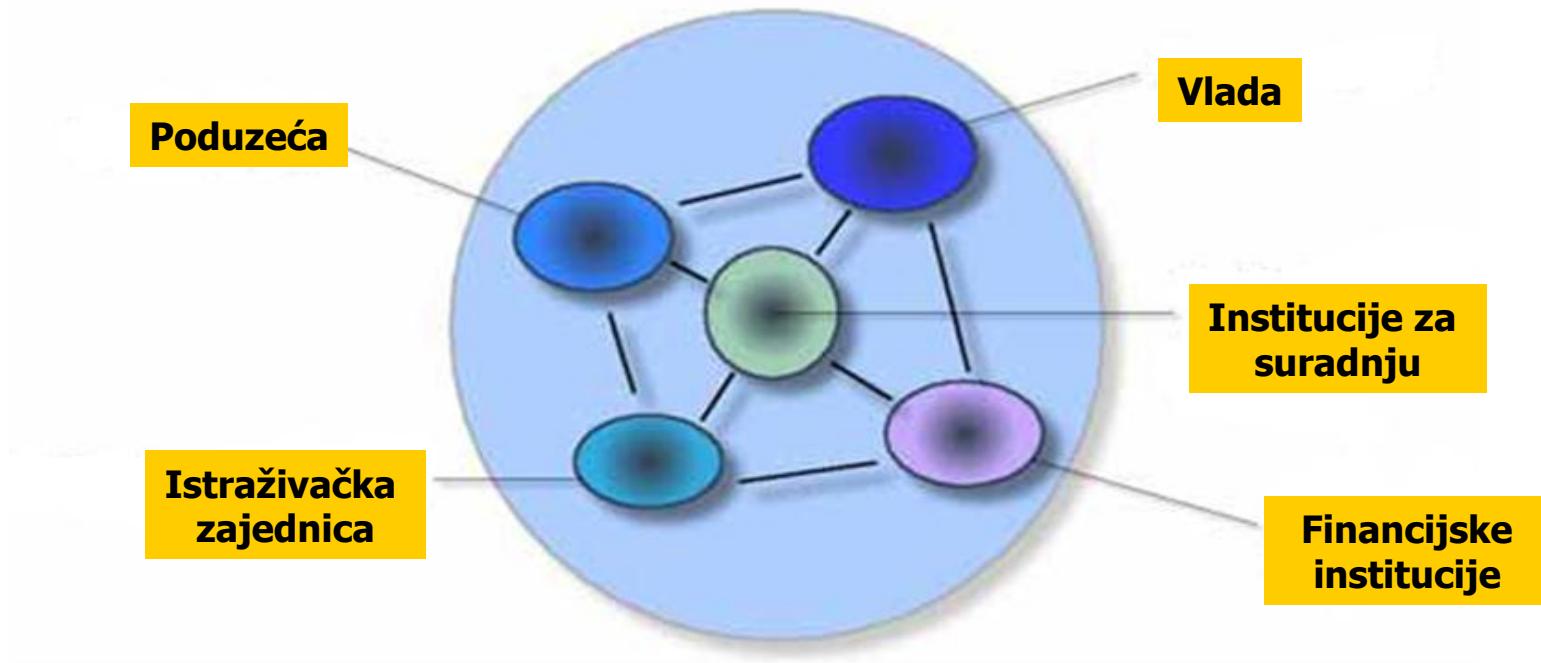
Osnivanje klastera

Pitanja na koje treba imati odgovore:

- ❖ Što se želi postići klasterom?
- ❖ Može li se drugačije?
- ❖ Tko bi sve trebao biti unutra?
- ❖ Kako će klaster profitirati od članova?
- ❖ Kako će članovi profitirati od klastera?
- ❖ Što treba napraviti da se postigne povjerenje?
- ❖ Da li je svim članovima jasan cilj osnivanja klastera?



Okruženje koje potiče razvoj klastera



Poduzeća

- **Noseća poduzeća**
- **Kooperanti**
- **Proizvođači opreme**
- **Popratne industrije**
- **Logistička poduzeća**
- **Marketing**
- **Poslovne usluge**

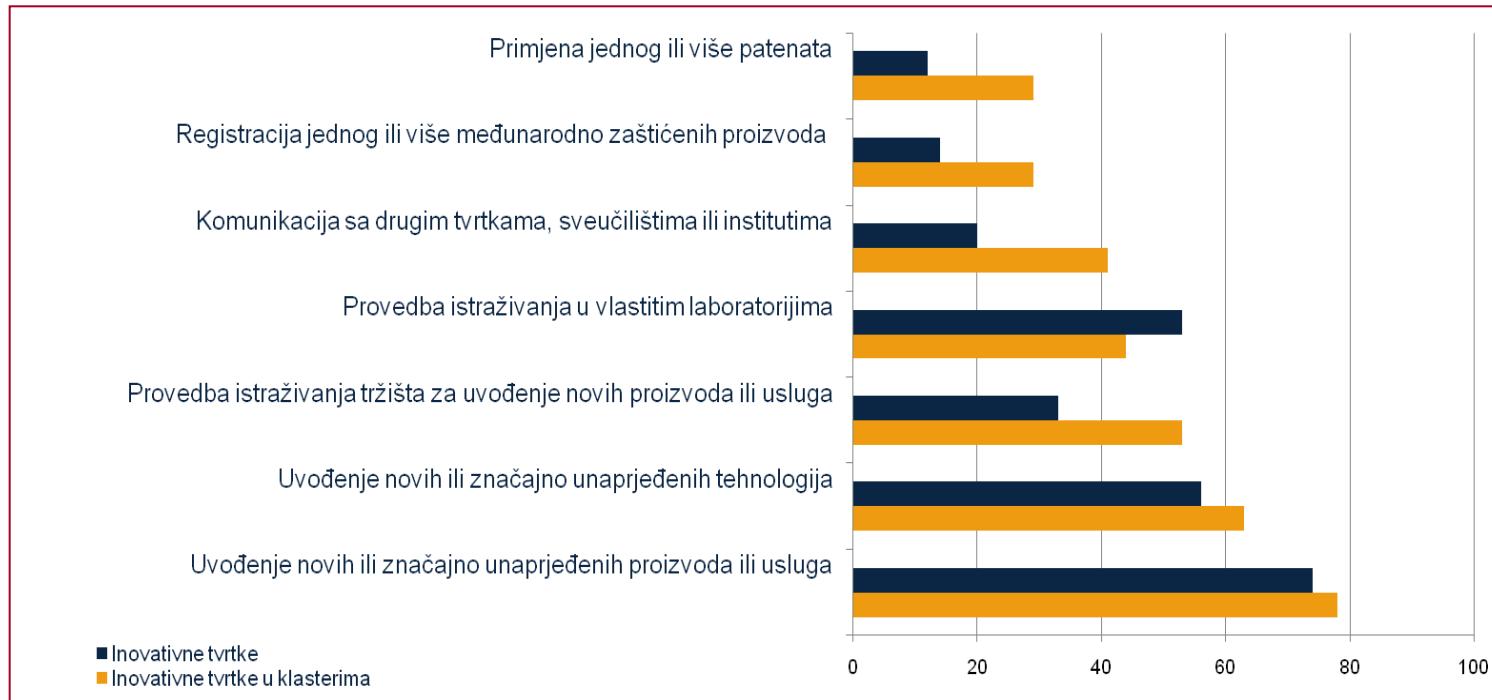


Znanstvene i istraživačke institucije

- **Fakulteti**
- **Škole**
- **Instituti**
- **Laboratoriji**
- **Zavodi**
- **Znanstveni centri**
- **Istraživačke organizacije**
- **Istraživačka udruženja**



Klasteri i inovacije



Inovacije su zastupljenije kod tvrtki koje su u klasterima, nego kod onih koje nisu članice klastera.

Source: European Commission (2006) 2006 Inno barometer cluster's role in facilitating innovation in EU

Institucije za suradnju

- **Gospodarske komore**
- **Industrijska udruženja**
- **Profesionalna udruženja**
- **Trgovačke unije**
- **Centri kvalitete**
- **“Think thank”-ovi**
- **Konzalting usluge**
- **Financijske usluge**



Financijske institucije

- **Tržišta kapitala**
- **Kreditne institucije**
- **Investitori**
- **Leasing društva**
- **Faktoring društva**
- **Ostale financijske institucije**

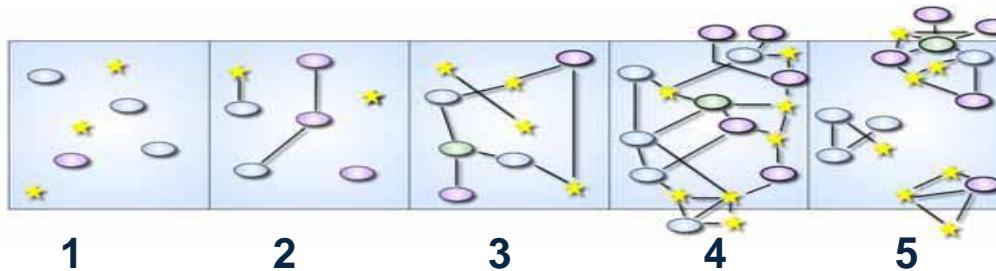
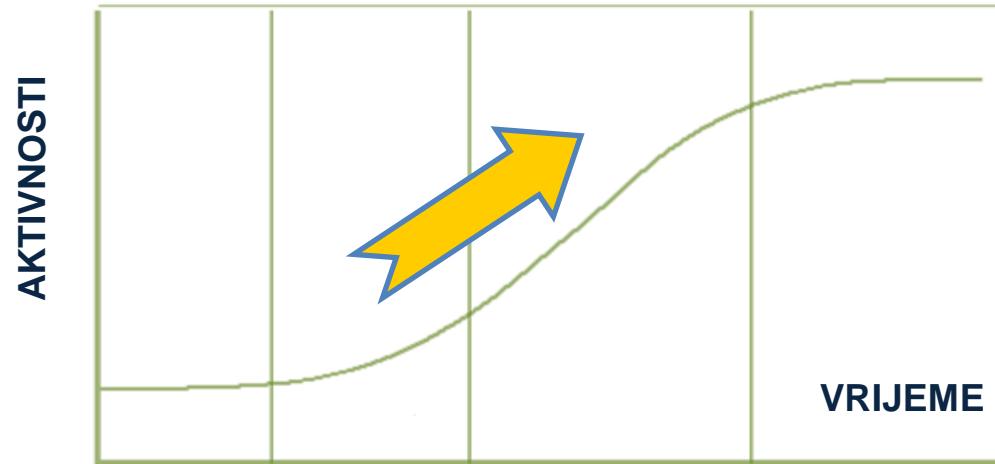


Glavne koristi koje klaster donosi

- **“Tvrde” koristi**
 - Kreiranje povoljnije poslovne okoline
 - Efikasnije poslovne operacije
 - Reduciranje troškova
 - Kreiranje novih zaposlenja
 - Profit
 - Povećavaju se ulazne investicije
- **“Meke” koristi**
 - Učenje
 - Uspoređivanje
 - Transfer znanja koji vodi prema
 - Inovacijama
 - Imitacijama
 - Unaprijeđenjima



Životni ciklus klastera



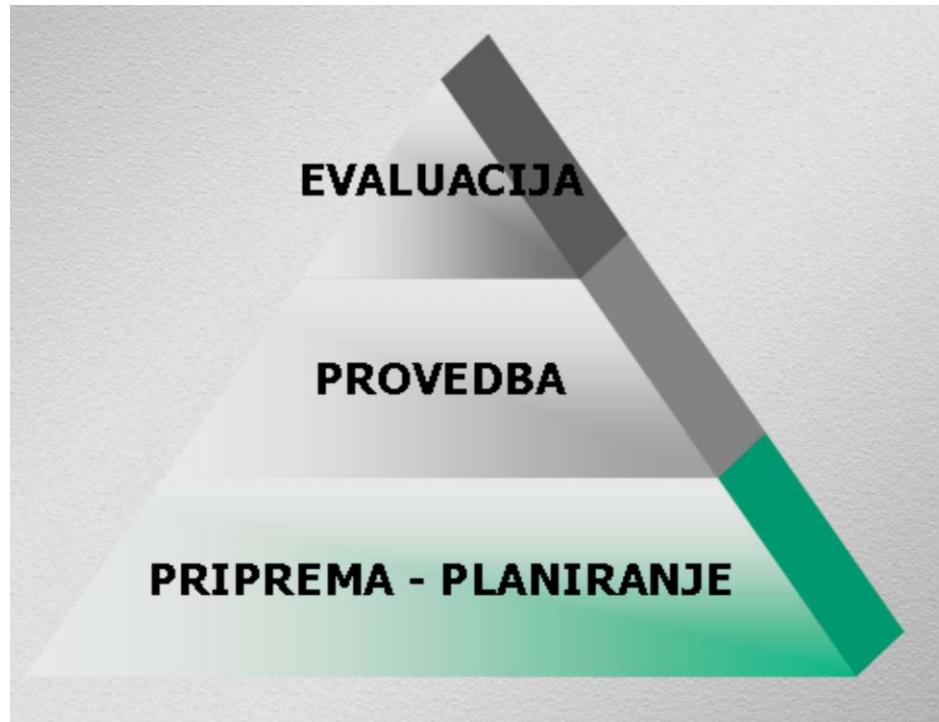
- 1) Nakupina
- 2) Klaster u nastajanju
- 3) Klaster u razvoju
- 4) Zreli klaster
- 5) Transformacija



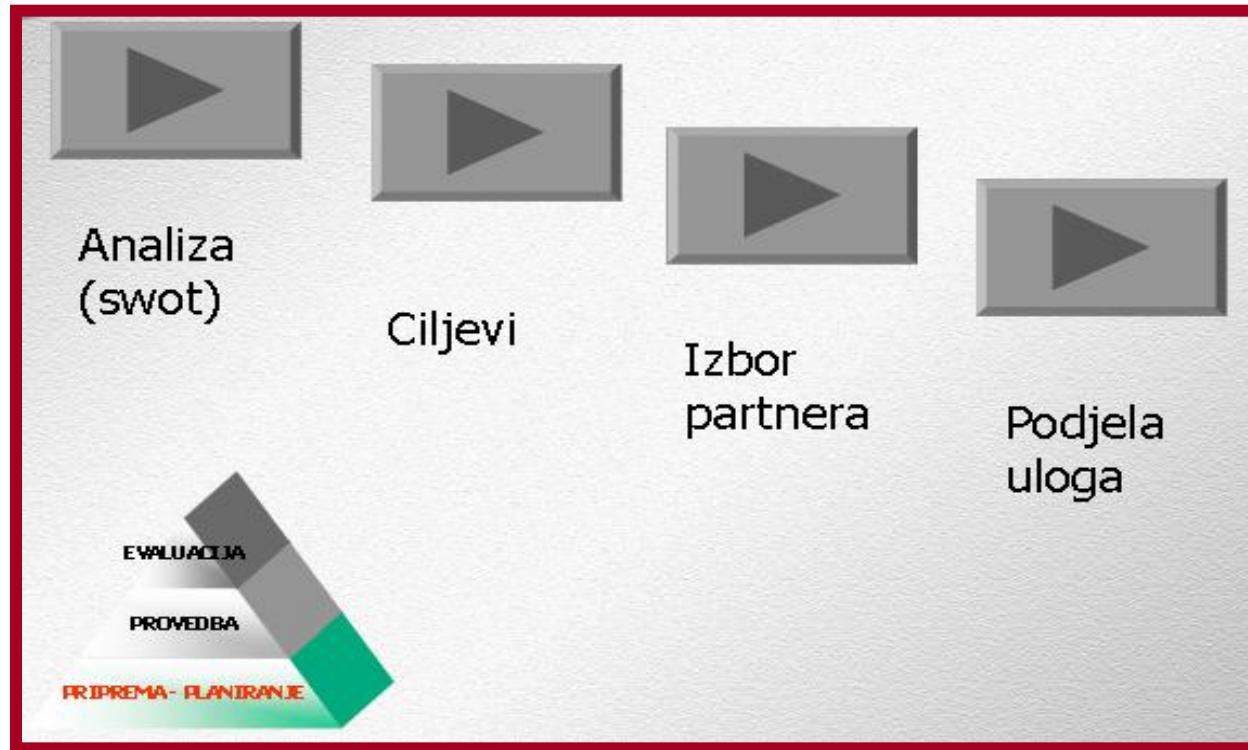
PROJEKT KAMEN
FINANCIROA EUROPSKIM UNIJOM
PROJECT STONE
FINANCED BY THE EUROPEAN UNION



Faze u realizaciji klastera



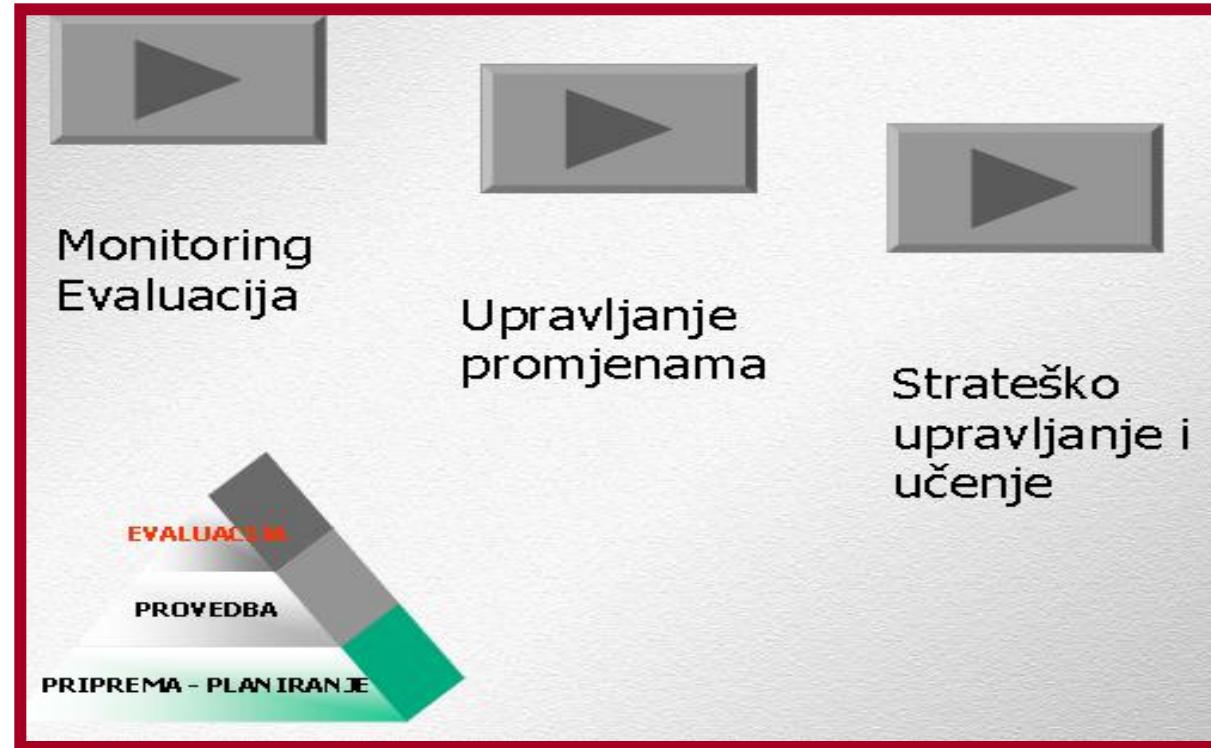
Planiranje i priprema klastera



Provedba klastera



Evaluacija klastera i upravljanje promjenama



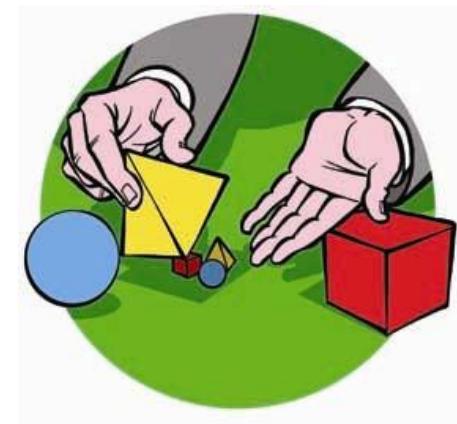
Usluge klastera

- **Marketing & PR,**
- **Trening i edukacije,**
- **Informacije o natječajima,**
- **Lobiranje,**
- **Poticanje izvoza,**
- **Koordinacija R&D,**
- **Razvoj zajedničkih projekata,**
- **Pristup kapitalu,**
- **Specifične usluge**



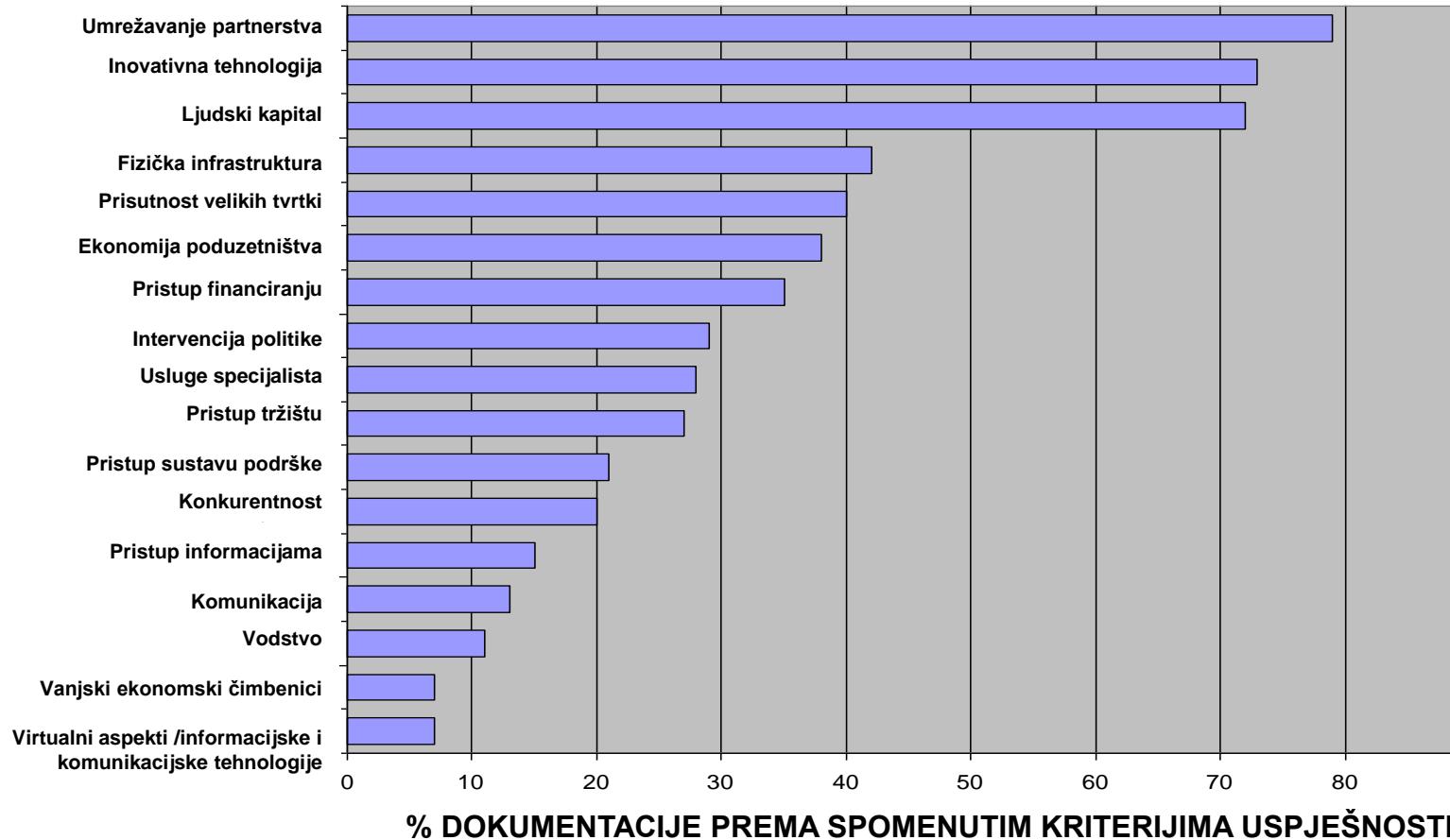
Faktori uspješnosti klastera

- **Menadžment klastera**
- **Uzajamno povjerenje u partnere**
- **Aktivno sudjelovanje u aktivnostima klastera**
- **Aktivna razmjena znanja**
- **Vlastite snage: uspješnost poduzeća, pristup tržištu, inovativnost**



Ključni faktori uspješnosti klastera

FAKTORI USPJEŠNOSTI



Prepreke uspješnosti klastera

- **Nerealistična očekivanja**
- **Nedostatak kompatibilnosti**
- **Nedostatak pravne i finansijske potpore**
- **Nedostatak stručnosti, znanja i poduzetničke inicijative**
- **Nepovjerenje među partnerima**
- **Neuključivanje suradnika partnera u mrežu**
- **Nedostatak neformalne povezanosti**
- **Nepostojanje menadžmenta klastera**



Organizacija kompetencija unutar klastera – idealna struktura



- Tematski fokus
- Regionalna koncentracija
- Vertikalni klaster



Proizvođači
Dobavljači
Partneri (financije, marketing, logistika)
Developeri
Istraživači



Područje djelovanja klastera

1. Informacije i komunikacija

- Detaljne baze podataka
- Česta anketiranja kupaca
- Internet/web stranica klastera
- Newsletter
- Katalog dobavljača
- Posjete kompanijama

2. Treninzi i kvalifikacije

- Analiza zahtjeva/potreba za edukacijom
- Redovno održavanje:
 - radionica i seminara
 - studijskih putovanja za članice klastera

Tipično područje djelovanja i aktivnosti klastera

3. Internacionalizacija

- Promocija izvoza
- Pristup međunarodnim dešavanjima, kongresima, trendovima, kupcima
- Podrška međunarodnoj suradnji
- Podrška kompanijama u izlasku na strana tržišta
- Umrežavanje sa komplementarnim klasterima u inozemstvu

4. Pokretanje suradnje

- Pokretanje i podrška projektima suradnje
- Uspostava kontakata između potencijalnih partnera, institucija i pružatelja usluga
- Suradnja sa potpornim institucijama
- Omogućavanje veće inovativnosti

5. Marketing i PR

- Informacije i marketinški materijali
- Stvaranje regionalnog identiteta
- Nacionalni i međunarodni PR
- Organizirane posjete sajmovima, posjete kompanijama, prezentacije ključnim kupcima
- Lobiranje

Politike razvoja klastera

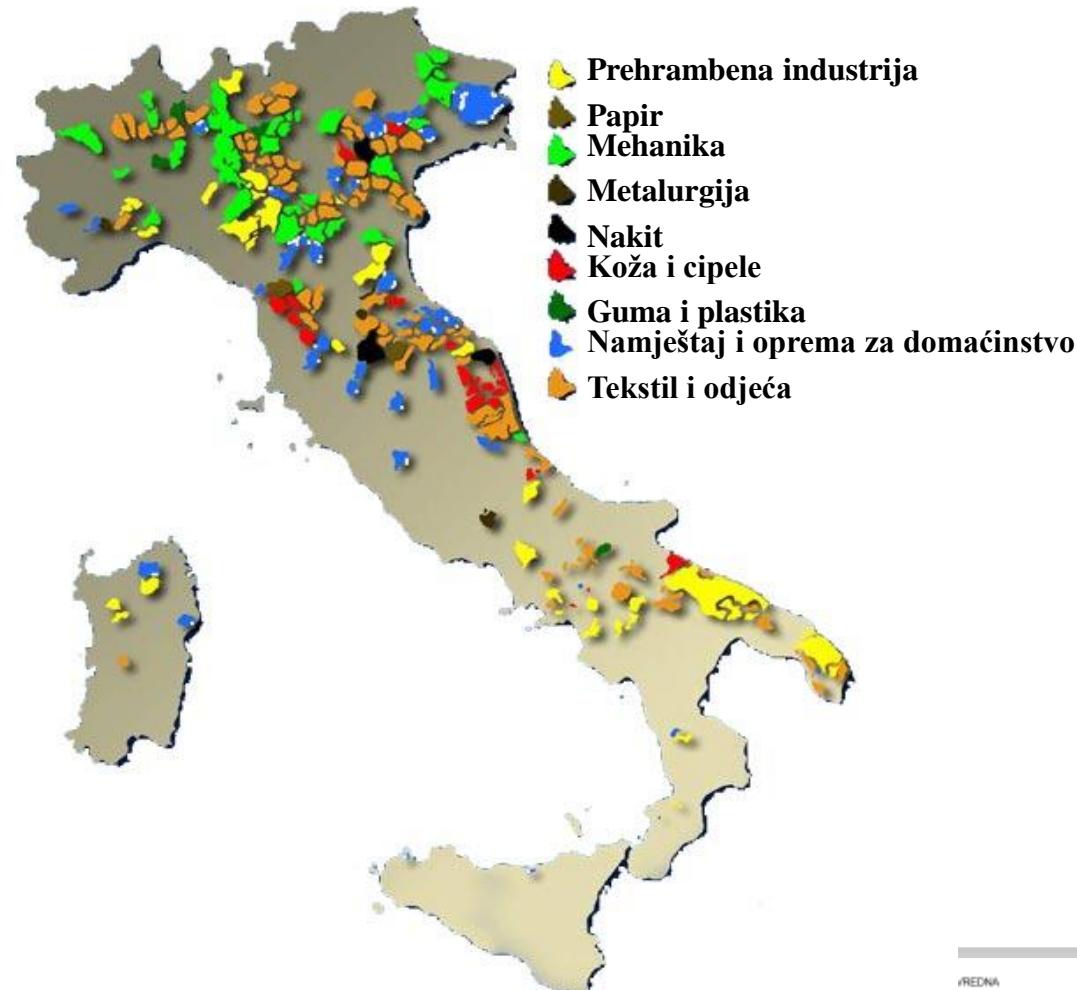




PROJEKT KAMEN
FINANCIROVANOM EUROPSKOM UNIJOM
PROJECT STONE
FINANCED BY THE EUROPEAN UNION



Klasteri u Italiji



Klaster keramike u Italiji - Sassuolo



PROFIL

- Preko \$10 milijardi u izvozu
- 30% svjetske proizvodnje pločica
- 60% svjetskog izvoza
- 118 međusobno povezanih tvrtki
- Najbolja svjetska škola za obuku
- Najveći svjetski trgovački sajam
- Proizvodnja specijaliziranih strojeva i peći

Klaster keramike u Italiji - Sassuolo



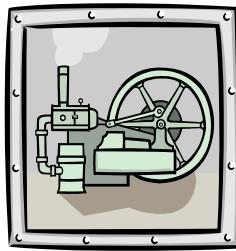
Opskrba komponentama
za glazuru



Kemijski dio
(keramička glazura)



Dizajn



Strojevi



Država



Škola keramike



Proces
pakiranja

Klaster keramike u Italiji - Sassuolo

Uloga *Assopiastrelle* – Nacionalne udruge proizvođača keramičkih pločica

- Djeluje kao posrednik sa lokalnom i državnom upravom
- Igra ključnu ulogu u promociji izložbi keramike
- Osposobljavanje kvalificirane radne snage
- Tečaj sa diplomom inžinjera keramičke tehnologije u suradnji sa Sveučilištem Modena
- Tečajevi osposobljavanja u marketingu za talijanske proizvođače
- Nudi informacije o tržištima
- Promovira talijanske keramičke proizvode na novim tržištima



1945
Nediferencirana
šačica
tradicionalnih
proizvođača
keramičkih pločica

1946
Tvrte počinju
spajati resurse da bi
udovoljili naglom
poslijeratnom
porastu u potražnji

1950 - te
Centar za osposobljavanje
razvija se u svjetsku klasu
organizaciju koja privlači i
razvija kvalificirane radnike,
inženjere, tehničare

1960 - te
Proizvođači strojeva
dolaze u Sassuolo
da bi podržali
industriju

1970 - te
Italija počinje
proizvoditi peći.
Razvija se u jednog
od najvećih
izvoznika strojeva

1980 - te
Italija je najveći i najbolji proizvođač keramičkih pločica na svijetu. Poznato je da
ima najbolje škole, trgovачke sajmove, dodatnu infrastrukturu te vrhunski sektor
proizvodnje strojeva. Talijanski dizajn služi kao vrhunski uzor za ostatak svijeta.

U 40 godina talijanska keramička industrija narasla je od tradicionalne industrije s prodajom koja se mjerila u tisućama do snažne dinastije od 10 milijardi dolara. Srodne i djelatnosti koje su podržavale keramičku industriju razvile su se do te mjere da su same izvoznici vlastitih proizvoda i s lakoćom dodaju još nekoliko milijardi talijanskom gospodarstvu.

Primjer – klaster softvera

BASSCOM – Bugarski softverski klaster

- 45 institucija različitog profila i veličine (Informatičke razvojne tvrtke, sveučilišta, instituti,...)
- Klaster usluge:**
 - Izvoz (sajmovi, road-shows, međunarodna mreža partnera,...)
 - Poticaj inovacijama i novim tehnologijama
 - Javni natječaji
 - Obrazovanje
 - Upravljanje kvalitetom i certifikacija
 - Pristup kapitalu (VC,...).
- Što preostaje članovima ? Biti najbolji u svojoj domeni!**

Klasteri u RH – auto klaster

- **Primjer: Klaster proizvođača auto-dijelova**

- Osnivači Klastera su zajednice proizvođača dijelova i pribora za automobilsku industriju u Sektora za industriju pri HGK
- **Dobrovoljna neprofitna stručna udruženja hrvatskih proizvođača dijelova pribora i opreme za automobilsku industriju.**
- Članice su najznačajnije hrvatske tvrtke iz područja proizvodnje dijelova pribora i opreme za automobilsku industriju te znanstvene i stručne institucije.
- Tvrte članice proizvode za renomirane svjetske proizvođače automobila (Renault, Peugeot, Mercedes, Volkswagen, BMW i druge).
- Uz proizvodne tvrtke članice Klastera su Hrvatska gospodarska komora, Fakultet strojarstva i brodogradnje i Fakultet kemijskog inžinjerstva i tehnologije
- Udruga djeluje na području RH, a sjedište je u Zagrebu





Klasteri u RH – auto klaster

- **Klaster proizvođača auto-dijelova - CILJEVI**

- Spriječiti daljnji pad industrijske proizvodnje i zaposlenosti
- Osigurati razvoj i jačanje uloge klastera
- U području marketinga osigurati kvalitetan protok relevantnih informacija, uspostavljanje prvih kontakata, te promovirati članice klastera
- Suradnja članica na razvojnim projektima, investicijama i povećanju iskorištenja kapaciteta (razvoj inovativnih i konkurentnih proizvoda)
- Unapređivati međusobnu komunikaciju članica, poticanje inovacija u suradnji s znanstvenim institucijama, formiranje baze podataka
- Organizirati kontinuirani sustav edukacije i osposobljavanja iz područja relevantnih za članice klastera (seminari, stručne radionice, konferencije)

Klasteri u RH – auto klaster

- **Članice AD klastera**

- 1. AD PLASTIK d.d., Solin**
- 2. LTH Metalni lijev d.o.o ,Benkovac**
- 3. HSTEC d.d., Zadar**
- 4. FEROIMPEX AUTOMOBILSKA TEHNIKA d.o.o., Zagreb**
- 5. P.P.C. Buzet d.o.o., Buzet**
- 6. IVANAL d.o.o., Šibenik**
- 7. KOSTEL PROMET d.o.o., Pregrada**
- 8. TM d.o.o. , Čakovec**
- 9. HRVATSKA GOSPODARSKA KOMORA, Zagreb**
- 10. FAKULTET STROJARSTVA I BRODOGRADNJE, Zagreb**
- 11. FAKULTET KEMIJSKOG INŽENJERSTVA I TEHNOLOGIJE, Zagreb**

- **Uloga i aktivnosti AD klastera**

- **Lobiranje** (utjecanje na vanjske čimbenike konkurentnosti - mjere gospodarske politike)
- **Marketing** (prvi kontakti, prezentacije poslovno interesantnim sustavima, promocija putem web-a i kataloga, usmjeravanje marketinški relevantnih informacija članicama)
- **Edukacije (EU fondovi)** upravljanje projektnim ciklusom, kontroling)
- **Zajednički projekti** (zajednički proizvodi, zajednička ulaganja)



- **Projekti AD klastera – formiranje timova kompetentnosti**

1. *Istraživanje i razvoj*
2. *Proizvodni procesi i oprema*
3. *Novi proizvodi, materijali i tehnologije*
4. *Energetska učinkovitost*
5. *Edukacije i osposobljavanje*



Klasteri u RH – auto klaster

- **Upravljačka tijela AD klastera**

- ❖ **Skupštinu** čine članice klastera, koje imaju pravo glasa prema modelu koji je ugrađen u Statut.
- ❖ **Upravni odbor** ima pet članova od kojih je jedan Predsjednik. Predsjednik Upravnog odbora je ujedno i predsjednik Klastera. Upravni odbor za svoj rad odgovara Skupštini.
- ❖ **Direktor AD Klastera** zastupa Klaster i provodi politiku koju je utvrdila Skupština i Upravni odbor.
Za svoj rad odgovara Upravnom odboru.



Razvoja klastera u EU

- U okviru Europske Unije, Vijeće za konkurentnost, je prepoznalo klastere kao jedan od devet prioriteta (Prosinc 2006)
- Vijeće je klastere definiralo kao prioritet koji treba poduzeti kako bi se podržala inovativnost.
- 38% od svih zaposlenih u EU radi u poduzećima koja su članice klastera.
- Statističkim mapiranjima baziranim na podacima *European Cluster Observatory* prepoznato je **više od 2000 klastera u Europi:**
 - Italija: 150 industrijskih klastera
 - Indija: 400 industrijskih klastera
 - Njemačka, Austrija, Francuska, V.B., Kina, Japan, Brazil.....



Osobine uspješnih klastera

- **Kako bi klaster bio uspješan, članovi trebaju...**
- Biti na određenoj razini uspješnosti poduzeća s obzirom na njihov gospodarski učinak, pristup tržištu i inovativnost;
- Imati jasna očekivanja i usmjerenost na korist kao temelj aktivnog sudjelovanja partnera u klasteru i aktivnostima klastera;
- Biti spremni na aktivnu razmjenu znanja;
- Izgraditi i razvijati uzajamno povjerenje kao osnovu tome;
- Aktivno sudjelovati u upravljanju klasterom;
- Zajednički organizirati javni i tržišni nastup (PR klastera, distribucijski sustavi)
- Zaposliti profesionalnog voditelja klastera (Cluster managera)

Formiranje klastera - sažetak

- **Svaki je klaster jedinstven, ne postoje dvije iste priče**
- **Nema recepata, nema čarolija**
- **Povjerenje je ključan faktor uspjeha, no ono se ne gradi preko noći**
- **Izbor pravih suradnika koji će poduprijeti proces razvoja i funkciranja klastera drugi je ključni faktor uspjeha; nikad se ne smije podcijeniti važnost ljudskog faktora!**
- **Svaka regija treba ići svojim putem zavisno o okolnostima (i komparativnim prednostima)**
- **Suradnju je uvijek bilo i biti će teško ostvariti, pa ne treba otežavati**
- **Težak i dugotrajan poduhvat koji traži puno strpljenja, postupnu implementaciju (u malim koracima, bez kratica)**



Potencijalna područja suradnje

- rezultati ankete BiH -

1

Zajednički nastup na domaćem i stranom tržištu

2

Razmjena iskustva

3

Informacije o EU projektima i zajednički nastup

4

Suradnja na razvoju ljudskih resursa / edukacija

5

Suradnja na području prodaje

6

Zajednička ulaganja

7

Zajednički nastup prema tijelima državne uprave

8

Ulaganje u tehnologiju

9

Zajednički nastup na specijaliziranim sajmovima

10

Suradnja na području financiranja



PROJEKT KAMEN
FINANCIROA EUROPSKA UNIJA
PROJECT STONE
FINANCED BY THE EUROPEAN UNION

Klaster “Kamen”





PROJEKT KAMEN
FINANCIERIJA EUROPSKE UNIJE
PROJECT STONE
FINANCED BY THE EUROPEAN UNION



Umjesto zaključka

**„Ako želiš ići brzo, idi sam.
Ako želiš stići daleko, idi
u KLASTERU.“**



© Edward Galagan



PROJEKT KAMEN
FINANCIJERA EUROPSKA UNIJA
PROJECT STONE
FINANCED BY THE EUROPEAN UNION



Hvala na pažnji!

Projekt Kamen

Zrinski Pelajić

Ekspert za područje klastera

Mob. +385 98 9842 780

E-mail:

zrinski.pelajic@gmail.com

