

Универзитет у Крагујевцу

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу

Немања З. Марјановић

Оснивање, развој и управљање пословним инкубаторима

МАСТЕР РАД

Крагујевац, 2013.

Универзитет у Крагујевцу
Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма : Инжењерски менаџмент

Назив студија : Мастер академске студије

Модул : Инжењерски менаџмент

Предмет : Предузетнички процес

Број индекса : 607/2011

Немања З. Марјановић

Оснивање, развој и управљање пословним инкубаторима

МАСТЕР РАД

Комисија за преглед и одбрану :

1. _____
2. _____
3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог мастер рада кандидат треба да представи основе концепта, моделе и ефикасност бизнис инкубатора. Након тога, потребно је представити и упоредити стање пословних инкубатора у развијеним земљама и Србији и концепт илустровати примером.

Препоручена литература :

- [1] Pires Sheila,O., Incubator leadership and management, Infodev incubator support center, Brazil, 2003.
- [2] Ilić,M., Poslovni inkubatori i klasteri kao model razvoja malih i srednjih preduzeća u industriji, Industrija, vol.34, br.4, str.63-98.,2006.
- [3] European Commision, Centre for Strategy & Evaluations Services, Final Report Benchmarking of Business Incubators, Brussels, February 2005.
- [4] Pals,S., Factors determining success/failure in business incubators, a faculty of the Worcester Polytechnic institute (2006), Massachusetts
- [5] Deakins, D., Freel, M., Entrepreneurship and small firms, McGraw Hill, Barkshire, 2003
- [6] [http:// www.bickg.rs](http://www.bickg.rs)

Крагујевац, фебруар 2013.

ментор :
Др Миладин Стефановић

Резиме рада

Последњих деценија у развијеним земљама пословни инкубатори афирмисали су се као нови модел развоја малих и средњих предузећа. У земљама у транзицији у последњој деценији прошлог века испољили су се као средство подршке развоја и раста малих и средњих предузећа (МСП), равномерног регионалног развоја и укључивања њихових привреда у европске интеграционе процесе. Пословни инкубатори су прихватљива форма државног мешања у развој предузетништва, тј. мешање државе у процес настанка и развоја предузећа у приватном власништву са циљем да се предупредује многобројне објективне и субјективне тешкоће које неминовно прате започињање новог посла.

Кључне речи

пословни инкубатори, предузетништво, локални економски развој, технологија, иновације, нова радна места, услуге бизнис инкубатора, извори финансирања инкубатора

Summary

During the last decades in developed countries, business incubators proved to be a new model for the development of small and medium enterprises. In the countries in transition in the last decade have emerged as a tool to support the development and growth of small and medium-sized enterprises (SMEs), balanced regional development and integration of their economies into the European integration process. Business incubators are the acceptable form of state interference in entrepreneurship development, i.e., interference the state in proces of private owned business establishing and growing in order to prevent the numerous subjective and real dangers which follow every new business.

Key words

business incubator, entrepreneurship, local economic development, technology, innovation, job creation, incubator services, incubator funding

Изјављујем да је Мастер рад Оснивање, развој и управљање пословним инкубаторима, ауторско дело, при чијој изради су поштовани сви постулати академске и научне етике.

Немања Марјановић

С А Д Р Ж А Ј

Увод.....	6
1. Основе концепта, модели и ефикасност бизнис инкубатора.....	8
1.1. Пословни инкубатори.....	8
1.1.1. Појам пословних инкубатора.....	8
1.1.2. Настанак пословних инкубатора.....	12
1.1.3. Оснивање пословних инкубатора.....	14
1.2. Модели пословних инкубатора.....	17
1.2.1. Врсте предузетничких инкубатора.....	18
1.2.2. Научно технолошки парк.....	19
1.2.3. Партнерство.....	20
1.2.4. Правне форме бизнис инкубатора.....	20
1.3. Оснивачи пословних инкубатора.....	21
1.3.1. Услуге које пружају пословни инкубатори.....	22
1.3.2. Усклађеност мисије и циљева бизнис инкубатора са реалним потребама и потенцијалима средине.....	24
1.4. Организација и управљање бизнис инкубаторима.....	25
1.4.1. Финансирање оснивања и рада пословних инкубатора.....	28
1.4.2. Праћење резултата рада бизнис инкубатора.....	30
1.5. Фактори неуспеха у раду бизнис инкубатора.....	33
1.5.1. Индикатори којима се мери успешно деловање бизнис инкубатора.....	34
1.6. Будућност бизнис инкубатора.....	35
2. Пословни инкубатори у развијеним земљама.....	36
2.1. Принципи и најбоља искуства успешних бизнис инкубатора у свету.....	36
2.2. Примери пословних инкубатора у свету.....	39
3. Развој пословних инкубатора у Србији.....	41
3.1. Анализа стања пословних инкубатора у Србији.....	44
3.2. Значај пословних инкубатора.....	50
3.3. Функционисање пословних инкубатора.....	51
3.4. Кључни фактори успеха пословних инкубатора.....	54
4. Case Study на примеру Бизнис инкубатор центра из Ужица и Strathclyde University Incubator Limited центра из Глазгова, Шкотска.....	57
5. Закључак.....	66
Литература.....	68

У В О Д

У свим деловима света, већина нових радних места настаје и отвара се у новим и малим предузећима, која се развијају и расту, а која се специјализују за производњу нових роба и услуга. Ова нова и мала предузећа су од виталног значаја за здраву привреду земље. Нова и мала предузећа су такође реалност глобалне економије – у којој флексибилност и индивидуална креативност играју велику улогу. Због тога је важно предузимати активности на формирању нових, као и стимулисању раста постојећих малих предузећа.

Прве године рада представљају тежак период за start up предузећа. Управљање растом и развијање нових вештина у областима као што су рачуноводство, закони, прописи и маркетинг представљају знатан изазов и проблем предузетницима. Све то може довести до пропадања новопокренутих предузећа у првим годинама пословања. Највећи разлог пропадања новопокренутих предузећа лежи у томе што ова предузећа обично морају „сама проћи кроз све то“, без икакве подршке, пружене директно предузетницима, која би им помогла да задрже свој ентузијазам када се суочавају са тешким условима и прекомерним сатима рада. У земљама транзиције, компликована регистрација и замршени законско-правни поступци, као и недостатак служби за подршку предузећима, чине ове прве године пословања посебно тешким.

Истраживања широм Европе показују да ово представља област где локалне власти и институције могу омогућити високу додатну вредност. Помоћ новим и малим предузећима да преброде почетни период путем бизнис инкубатора представља велику могућност за давање подршке отварању нових радних места и економски развој. У тој области пружа се шанса локалним агенцијама, институцијама, властима да покажу да су вољни да предузму конкретне активности и да подрже предузетнике. Искуства показују да овај тип помоћи може донети стварну корист локалној економији.

Бизнис инкубатори су инструменти локалног економског развоја за подршку новооснованим малим предузећима у првим годинама њиховог раста и развоја када су она најрањивија. У свету данас има око 4000 бизнис инкубатора, у Европи више од 900, а у земљама у транзицији 260. Посебно успешним у свету сматрају се бизнис инкубатори у којима се подржавају мала предузећа настала на бази трансфера знања и технологија из истраживачког сектора. Инкубатори су инструменти регионалног економског развоја на дужи рок и за њихово успостављање је посебно важно партнерство шире друштвене заједнице са приватним сектором (јавно приватно партнерство). Системи бизнис инкубације претежно су усмерени на решавање проблема локалног економског развоја путем унапређења предузетничке базе, у смислу како квантитета, тако и квалитета. Основни циљ је да се створи инструмент за подршку предузетништву, смањи незапосленост и оснује што већи број новооснованих предузећа. Термин инкубација подразумева обезбеђивање добрих услова за отпочињање нових послова и остваривање пословних идеја, иновативност у подстицању развоја предузетничког духа, као и предузимање конкретних корака у очувању таквих услова и капацитета неопходних за спровођење замисли.

Бизнис инкубатори омогућавају пружање непосредне подршке предузећима која тек почињу с радом, у периоду када су подложнија неуспеху, и на тај начин директно утичу на степен успешности тих предузећа. Већи део услуга које обезбеђују бизнис инкубатори

понуђене су по субвенционисаним ценама, што позитивно утиче на положај предузећа у инкубатору у односу на она изван њега.

Порекло концепта Бизнис инкубатора може се препознати у индустријским земљама Запада током седамдесетих и осамдесетих година прошлог века. Суочена са све вишом стопом незапослености и другим последицама рецесије, индустријска друштва су препознала потребу за свежим стратегијама промоције нових економских активности.

Основни циљ је формирање бизнис инкубатора као „оруђа“ за унапређивање развоја предузетништва, које омогућава развој нових предузећа, отварање радних места и развој нових идеја и технологија.

1. Основе концепта, модели и ефикасност бизнис инкубатора

1.1. Пословни инкубатори

1.1.1. Појам пословних инкубатора

Термин пословни инкубатор, у најширем значењу, користи се да означи организације које помажу младим предузећима да развију, ојачају и успешно преброде почетне фазе пословања, повећавајући њихове шансе за успех. Дакле, у најширем смислу, бизнис инкубатори могу се дефинисати преко процеса који обављају, бизнис инкубације. У периоду бизнис инкубације ове установе могу комбиновати различите услуге које ће пружати или организовати за клијенте. Услуге бизнис инкубатора и њихов избор првенствено зависе од мисије и циљева које инкубатор усвоји, односно од потреба циљних група предузећа којима ће инкубатор бити намењен, па у складу са тим, усвојеног модела бизнис инкубације.

Пословни инкубатори оснивају се са циљем да се предузећима која су у фази настанка олакша почетно пословање и омогући лакше функционисање на тржишту. Како ова предузећа тек почињу са својим радом и пословањем помоћ оваквих организација им је неопходна у сваком погледу. Различите врсте пословних инкубатора пружају широк спектар пословних услуга својим клијентима. Начин пружања ових услуга разликује се од инкубатора до инкубатора, тип клијената није исти код свих инкубатора а такође се ове институције разликују по својој организационој структури.

Неке од основних услуга које ове институције пружају својим клијентима и олакшавају им почетни период пословања јесу : обезбеђивање пословних просторија у инкубатору по субвенционисаним ценама које су знатно ниже од тржишних, коришћење канцеларијске опреме у оквиру инкубатора (факсова, фотокопир машина, телефона, итд), књиговодствене услуге, давање финансијских савета клијентима, коришћење сала са састанке и презентацију, пословно повезивање свих клијената у оквиру инкубатора и заједничко представљање на тржишту, маркетинг услуге, итд.

Пословни инкубатори се у зависности од врсте и начина пословања у свету могу дефинисати на различите начине. Ове дефиниције се разликују и од земље до земље, као и од надлежних институција и научника. Према дефиницији коју је одредила Европска комисија пословни инкубатор се дефинише на следећи начин : "Пословни инкубатор је место где су новоосноване фирме сконцентрисане на ограниченом простору. Циљ ових инкубатора је да повећа шансе за успех и раст фирми које се у њему налазе, као и да се повећа проценат предузећа која опстају на тржишту на тај начин што ће им се обезбедити модуларан пословни објекат са свом неопходном канцеларијском опремом на располагању (телефони, факсови, рачунари, итд.), као и менаџерске услуге и услуге подршке у пословању. Основни акценат оваквих инкубатора је на локалном развоју и креирању нових радних места".¹

За разлику од дефиниције коју је усвојила Европска комисија, Национална асоцијација за пословну инкубацију Сједињених Америчких Држава пословне инкубаторе дефинише на следећи начин : "Пословни инкубатор је алат за подстицање локалног привредног развоја са циљем да се убрза развој и раст предузетничких фирми кроз читав низ ресурса и услуга пословне подршке. Ова асоцијација дефинише инкубацију као динамичан процес развоја нових предузећа. Пословни инкубатори имају са циљ да воде рачуна о новооснованим младим предузећима, помажу им да опстану на високо конкурентном тржишту и омогуће им да се развијају након оснивања у периоду када су уједно и најрањивија. Инкубатори

¹ Siropolis C.Nicholas, Менаџмент малог предузећа, Мате, Загреб, 1999.

обезбеђују на лицу места приступ финансијским средствима за клијенте, сву неопходну менаџерску помоћ, пружају услуге техничке подршке, као и све неопходне услуге за развој пословања. Поред ових услуга инкубатори пружају клијентима простор за даље ширење, коришћење опреме у оквиру инкубатора, канцеларијски материјал, флексибилана лизинг, и све то под једним кровом. Главни задатак овог програма инкубације је да произведе успешна предузећа која ће бити оспособљена у финансијском смислу и самостално одржива у периоду после напуштања инкубатора, обично након 2-3 године."²

Пословне инкубаторе поред Америчке асоцијације за пословну инкубацију и Европске комисије на доста сличан начин дефинишу и Енглези. Међутим, они велику пажњу поред тога што инкубатори обезбеђују пословни простор за новоосноване фирме поклањају и другим аспектима функционисања пословних инкубатора као што су пружање услуга подршке клијентима, менторству, организовању разних обука за чланова као и помоћи при наступу на тржишту.

Енглеска асоцијација за пословне инкубаторе је дефинисала ове инструменте подршке локалном економском развоју на следећи начин : "Пословна инкубација представља динамичан процес развоја пословања. Она обухвата велики број различитих процеса који имају са циљ да смање стопу неуспеха предузећа која се налазе у раним фазама пословања као и да омогуће убрзани раст оваквих предузећа што ће довести до стварања нових радних места и богатства у срединама где се ови инкубатори налазе. Пословни инкубатори су обично објекти са малим радним просторима али у којима влада позитивна и подржавајућа атмосфера за све чланове, што умногоме доприноси успешном пословању тек основаних предузећа, која су тек у почетним фазама свог пословања. Ове институције својим клијентима за успешан развој пружају неколико основних елемената као што су : приступ менторима и инвеститорима, предузетничко и едукативно окружење као и видљиво присуство на тржишту."³

За све ове наведене дефиниције пословних инкубатора у ужем смислу заједничко је то да је основна карактеристика ових институција обезбеђивање добро опремљених и уређених пословних простора са циљем несметаног функционисања младих новооснованих предузећа. Такође поред ове основне карактеристике пословни инкубатори пружају широк спектар стручних услуга за развој својих чланова што чини веома важну компоненту у дефинисању инкубатора. Ове услуге пружа највећи број пословних инкубатора у свету.

Поред наведених дефиниција пословних инкубатора од стране разних асоцијација и удружења у свету постоји и велики број ових дефиниција од стране научника. Једну од најбољих дефиниција пословних инкубатора по мишљењу већине дао је А.Нолан и она гласи: "Пословни инкубатор је организација чији је један од основних задатака да олакша настанак предузећа и његове почетне фазе пословања, на тај начин што ће обезбедити добро опремљен и уређен пословни простор као и разне врсте услуга намењених развоју пословања."⁴

Поред пословних инкубатора чија је основна улога у ужем смислу обезбеђивање добро опремљеног и уређеног пословног простора за предузетнике, постоје и разне друге организације које пружају исту ову услугу, па се могу сматрати инкубаторима у ширем смислу. Због овога се прави разлика између инкубатора у ужем смислу и ових других организација.

² www.nbia.org

³ www.bii.ge

⁴ Nolan, A. (2003), 'Public policy on business incubators: an OECD perspective', International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management

Подаци који долазе из целог света показују да велики број новопокренутих предузећа већ у првим годинама свога рада пропадају. Како би се овај број што више смањио оснивају се пословни инкубатори као једна врста "куће" у којој ће се ова предузећа узгајати и развијати. Новооснована предузећа која прођу кроз ове инкубаторе углавном се касније настављају ширити, и самим тим велики број радних места која се отварају потиче из њих. Како отварање нових радних места има огроман значај за развој локалних привреда, изузетно је важно помоћи овим предузећима да у првим годинама након оснивања опстану и наставе да расту. Пословни инкубатори управо имају за циљ да помогну преживљавање ових предузећа а то обезбеђују на следеће начине :

- Закупнине које новоснована предузећа плаћају су углавном ниже од тржишних
- Инкубатори својим члановима пружају пословне савете као и пословну подршку у самом објекту (књиговодствене услуге, тумачење неких законско-правних питања као и помоћ из других специјалистичких области)
- Чланови инкубатора не морају да преузимају обавезу плаћања закупнине на дуге рокове већ могу потписати краткорочне уговоре о закупу са инкубатором
- Позитивна атмосфера и заједништво умногоме доприноси успешном пословању
- Све комуналне услуге су обезбеђене и углавном су минималне или се уопште не плаћају

Велика предност коју пословни инкубатори пружају својим члановима су знатно нижи трошкови приликом оснивања предузећа као и ризик, самим тим ове институције умногоме помажу предузетницима да успешно преброде прве године пословања и преживе. Главна улога инкубатора поред помоћи у преживљавању је и у омогућавању раста ових предузећа у првим годинама пословања. Локалне власти у данашње време често употребљавају овај инструмент помоћи формирању и успешном преживљавању новооснованих предузећа.

Структура пословних инкубатора у свету углавном је састављена од великог броја малих основних јединица. Број ових јединица у оквиру инкубатора креће се углавном између 5 и 60. Основне карактеристике ових јединица од којих се инкубатор састоји су следеће :

- Ниске цене закупа пословних просторија које ће ове јединице користити, значајно олакшана процедура уговора о закупу, флексибилни услови коришћења пословних просторија
- Јединице од којих се инкубатор састоји су у већини случајева лоциране у једној згради инкубатора, или највише две зграде, што доприноси повезаности чланова
- Јединице у оквиру инкубатора имају обезбеђене све неопходне службе које ће им пружати подршку у пословању и давати савете, спроводити неопходне обуке и консултантске услуге, а све то или по веома ниским ценама или у неким случајевим и бесплатно

Да би пословни инкубатори испунили мисију због које су и основани од суштинске важности је да се свим предузећима у оквиру инкубатора пружају квалитетни, стручни и професионални савети. Управо савети које инкубатор пружа свим малим предузећима која су његов део разликује ове институције од неких других сличних објеката, који исто тако обезбеђују пословни простор за чланове, уређују земљиште и некретнине, али не пружају никакве друге услуге. Овакви објекти за разлику од пословних инкубатора своје просторије изнајмљују малим предузећима којима нису потребни савети и услуге и која су већ сама развила вештине преживљавања.

Временски период у коме инкубатори пружају своје услуге предузећима је обично три године. У периоду док се ова предузећа налазе у инкубатору она се уједно и подстичу да се након истека овог периода покрену, односно да се преселе у друге објекте, и на тај начин

ослободе просторије за нека нова предузећа и предузетнике која су у фази оснивања. Сматра се да је период од 3 године сасвим довољан да предузећа из инкубатора довољно очврсну и своје даље пословање наставе ван инкубатора у својим сопственим просторијама. Основни циљ инкубатора је подршка предузећима у њиховим почетним годинама пословања када их треба заштитити од свих спољних утицаја и пружити им погодности заштићеног окружења у оквиру инкубатора. Пословни инкубатори самим тим велики значај придају правилном избору предузећа који ће бити примљени у инкубатор као и њиховим напуштањем истог након истека одређеног периода. Да би пословни инкубатори успешно пословали и помогли економски развој локалних средина најважније је да имају јасан став да је сврха њиховог постојања подстаћи раст броја запослених а не помагати неефикасна и пропадајућа предузећа. Инкубатори који поштују овај принцип су уједно и међу најуспешнијима.

Истраживања која су спроведена у земљама у транзицији, између осталог и у Србији, показују да се мањи пословни инкубатори могу основати са релативно малим новчаним средствима. Поготово имајући у виду чињеницу да у земљама у транзицији постоји велики број нескоришћених објеката који су остали након пропадања великих привредних система. Велики број оваквих мањих пословних инкубатора у овим земљама али и широм света је основан за око 100.000 €. Са друге стране, већи пословни инкубатори, као и инкубатори код којих је потребно изградити потпуно нове објекте коштају више него инкубатори који користе већ изграђене пословне просторије.

Како је проблем незапослености почео узимати велики мах у индустријским земљама Запада због рецесије која је била током прошлог века, индустријска друштва су препознала пословне инкубаторе као један од начина елиминисања овог проблема и промовисања нових економских активности. Појам пословних инкубатора је први пут поменут током 70-тих и 80-тих година 20 века.

Различите врсте пословних инкубатора могу се класификовати на разне начине, али, у складу с критеријумима за пријем и циљевима, могу се поделити на две основне групе :

- Вишенаменски бизнис инкубатори у које могу бити примљена сва предузећа која задовољавају основне тржишне и технолошке стандарде, и
- Специјализовани бизнис инкубатори, усредсређени на конкретну делатност (као што је развој технологије, услуга, производње).⁵

Да би се успешно реализовао пројекат оснивања бизнис инкубатора, потребно је испунити одређене претходне активности, као што су :

1. **Анализа стања** – ово је најважнији корак пре оснивања инкубатора и у овом кораку је потребно испитати заинтересованост и потребу предузетника и малих предузећа за формирањем инкубатора, као и њихову жељу да буду укључени у овакву врсту подршке пословању.
2. **Дефинисање партнерства у финансирању формирања инкубатора** – да би се обезбедило стабилно финансирање бизнис инкубатора, потребно је дефинисати партнере у пројекту његовог формирања, ко шта финансира, као и степен независности менаџмента инкубатора од финансијера.
3. **Избор локације објекта / простора** – добро изабрана локација умногоме доприноси успешном пословању инкубатора. Потребно је да инкубатори буду близу комуналне инфраструктуре, као и потенцијалних клијената.
4. **Успостављање менаџмента** – успостављање квалитетног менаџера / менаџмент тима је пресудно за "одрживо" функционисање инкубатора. Менаџер-менаџмент тим мора бити независан од било каквих утицаја који нису пословне природе.

⁵ www.skgo.org/bz

5. **Израда бизнис плана функционисања инкубатора** – бизнис планом је потребно прецизно дефинисати правила рада инкубатора, услуге које се нуде, услови под којима се приступа и напушта инкубатор, итд.⁶

1.1.2. Настанак пословних инкубатора

На састанку европских званичника који је одржан у Лисабону 2007.године као један од главних закључака постављен је циљ да Европска унија током следеће деценије постане најконкурентнија и најдинамичнија привреда у свету, заснована на знању, способна да успостави одрживи привредни раст, већи број и боља радна места, као и већу друштвену кохезију. Европском повељом за мала предузећа сугерише да се " Мала предузећа морају препознати као главни покретачи иновација, запошљавања, као и друштвене и локалне интеграције у Европи".⁷

Први пословни инкубатори су формиран на територији Сједињених Америчких Држава (САД), при чијем је формирању коришћен јапански модел организовања предузећа којим је био подстицан развој малих породичних фирми.

У Америци је у току друге половине прошлог века дошло до затварања и трансформације великог број челичана као и великог броја предузећа из области црне металургије. Ово је посебно било изражено у граду Питсбургу као седишту црне металургије, и као резултат пропадања ових предузећа настао је проблем великих трошкова око уклањања напуштених зграда, заостале опреме, постројења, машина али и велики број незапослених радника из ових челичана. Приликом доношења најбољих одлука за решавање насталог проблема великог броја незапослених радника, кренуло се од идеје да се запуштени простори око челичана, алати, постројења, машине, опрема искористе за оснивање нових предузећа која би настала као резултат идеја радника који су добили отказ у челичанама и другим предузећима црне металургије. Заостала постројења у челичанама су преграђена на онолико делова колико је било пројеката за отпочињање неких нових делатности на основу идеја отпуштених радника. Како је приликом оснивања ових нових малих предузећа велики проблем било неискуство предузетника у вођењу тек основаних фирми, познавању тржишта, правних и рачуноводствених стандарда као решење је изабрано повезивање свих ових послова у заједничку службу као и гостовање стручних консултаната с времена на време који ће све ове наведене послове обављати за сва предузећа која ту послују – у новооснованом инкубатору за мала предузећа.

За разлику од инкубатора у САД-у ове институције у Европи су формиране почетком 80-тих година прошлог века и то првобитно у Немачкој и Великој Британији. Први инкубатор у републици Немачкој почео је са радом у новембру 1983.године као резултат иницијативе која је била покренута од Техничког Универзитета у Берлину и овај инкубатор је назван – Берлински центар за иновације и нова предузећа. Овај пословни инкубатор основан је са циљем промовисања сарадње између малих и средњих предузећа и универзитета из Берлина и заснован је на искуству из области трансфера технологије.

Овај пословни инкубатор из Берлина основан је из следећих најважнијих разлога :

⁶ www.nasme.me

⁷ www.apeiron-uni.eu

- Промовисање трансфера резултата универзитетских истраживања у практичну употребу кроз подршку научницима у оснивању сопствених предузећа ;
- Развој привредне структуре града Берлина стимулисањем оснивања нових и иновативних предузећа са новим производима и услугама ;
- Укључивање иновативног потенцијала градских истраживачких установа у регионални привредни развој ;
- Креирање нових модерних радних места у новим предузећима, као и у постојећим МСП путем (индиректног) коришћења инова-тивног импулса.⁸

Пословни инкубатори су допринели у великом обиму смањивању незапослености и регионалном развоју подручја у којима су оснивани. Ове институције у оквиру Европске уније су посебно осниване током 90-тих година прошлог века и процена је да их тренутно у самој Унији има преко 1000, само у Немачкој око 250, док их у земљама у транзицији има око 300 са трендом сталног повећања.

Посебан значај пословни инкубатори имају у земљама у транзицији, пошто имају велики допринос у смањивању баријера удруживањем know-how и смањивањем фискних трошкова. Број ових институција у земљама у транзицији је око 300, а од ових земаља највише их има у Пољској, где је основано 67 бизнис инкубатора. У свим студијама о бизнис инкубаторима наводи се њихова веза са универзитетима и другим научноистраживачким организацијама, а велики број њих се фокусира на spin off компаније, а циљна група (као потенцијални предузетници) нису више само истраживачи већ и студенти завршних година факултета.

Пословни инкубатори пружају широк спектар услуга а неке од најважнијих су организован приступ експертизи, саветима, искуствима, саветодавним услугама, и менторству у кључним почетним фазама живота предузећа. Поред ових услуга инкубатори омогућавају и приступ разним другим удружењима и групацијама. Најважнија услуга коју пружају пословни инкубатори је обезбеђивање пословних просторија што у великој мери доприноси повећавању вероватноће успеха предузећа за разлику од предузећа која послују ван инкубатора : на основу спроведених истраживања у оквиру Европске Уније дошло се до података који показују да је стопа смртности предузећа која су прошла кроз пословни инкубатор знатно мања у односу на предузећа ван пословних инкубатора, и ова стопа је мања од 15 % за предузећа у оквиру инкубатора, док је за предузећа ван инкубатора ова стопа преко 50 %.

Што се тиче периода боравка предузећа у оквиру инкубатора, уобичајен период у коме ова предузећа остају је око 3 године, а затим на њихова места долазе нова млада предузећа.

У САД-у, држава Њујорк, у месту Батавија, 1959.године основан је први пословни инкубатор на свету и то под називом " Индустијски центар Батавија".⁹ Иако је овај инкубатор основан крајем 50-тих година прошлог века, тек је крајем седамдесетих и почетком осамдесетих година повећана потражња за оваквим услугама и то превасходно због последица рецесије и економске кризе. 80-тих година 20.века се почиње оснивати велики број инкубатора у индустријски развијеним земљама Запада превасходно као одговор на решавање великих проблема насталих услед затварања огромног броја фабрика, рудника, деиндустријализације и преструктурирања привреда ових земаља. Као одговор на пропаст великих челичана, исто као и у Питсбургу, у Великој Британији је 1975.године основан један

⁸ www.tmf.bg.ac.rs

⁹ Више информација о овом инкубатору је доступно на њиховој интернет презентацији:
<http://www.bic4biz.com/>

од првих европских инкубатора, назван British Steel Industry Ltd, који је имао задатак да пронађе нова радна места за велики број радника који су пропадањем ових челичана остали без посла.

Укупан број пословних инкубатора у свету у 2012.години процењен је на око 5.000, а од овог броја у Северној Америци је основано око 1.000, у Азији их има преко 1.100, у Европи их има око 900. Преостали инкубатори су распоређени на осталим континентима и њихов број је у сталном порасту. (инфо Дев, 2012). У свету данас постоји велики број националних и регионалних асоцијација у оквиру којих се окупљају пословни инкубатори. Број ових асоцијација је око 60, а од свих њих је најважнија Национална асоцијација пословних инкубатора (National Business Incubation Association), која у својим оквирима има преко 2.000 чланова из 70 различитих земаља света. Највећи број њених чланова је из САД-а.¹⁰

Удружења и асоцијације пословних инкубатора постоје и у Европи, од свих ових асоцијација највећа је Европска мрежа пословних и иновационих центара (European Business & Innovation Centre Network), у оквиру које је окупљено око 250 чланица из Европске уније, као и 12 чланица из земаља ван Европске уније.¹¹ Ова асоцијације постоје и на локалном нивоу, односно у различитим земљама, па је тако и у Србији активна мрежа бизнис инкубатора чији су чланови сви пословни инкубатори који функционишу у нашој земљи.

1.1.3. Оснивање пословних инкубатора

Пословни инкубатори имају велики утицај на економски развој подручја у којима се оснивају, па због тога ове институције морају бити саставни део опште стратегије за економски развој. Инкубатори не могу сами помоћи локалном економском развоју, већ је њихова улога да помогну развој предузетништва и отварање нових радних места у локалним срединама на тај начин што ће обезбедити пословни простор предузетницима по субвенционисаним ценама, услуге саветовања, стручну помоћ и менторство. Све ово ће допринети да новооснована предузећа опстану у првим годинама свога постојања.

Од свих расположивих средстава за развој бизниса, пословни инкубатори су свакако међу најзначајнијим инструментима помоћу којих власти могу помоћи оснивање нових, одрживих предузећа на локалном нивоу. Ова помоћ је од немерљивог значаја за предузетнике и њихово пословање, поготово на самом почетку њиховог рада, с обзиром да имају проблем недостатка почетног капитала, недовољног искуства у управљању предузећем и непознавања тржишта, како у смислу потражње за понуђеним производима, тако и у смислу нових, непознатих тржишта. Као резултат свих ових проблема са којима се сусрећу предузетници имамо веома мали број новооснованих предузећа, и индиректно, мањи број нових радних места на локалном нивоу. Као једно од најбољих решења за овај проблем оснивају се бизнис инкубатори који имају улогу да подржавају новооснована предузећа у свим аспектима њиховог пословања.

¹⁰ Више информација о Националној асоцијацији пословних инкубатора је доступно на њиховој интернет презентацији: <http://www.nbia.org/>

¹¹ Више информација о Европској асоцијацији пословних инкубатора је доступно на њиховој интернет презентацији : <http://www.ebn.be/>

Неки од најважнијих корака којих се треба придржавати приликом оснивања пословних инкубатора су свакако следећи :

1. Препознати потребу за оснивањем бизнис инкубатора
2. Идентификовати потенцијалне кориснике бизнис инкубатора и оформити Радну групу за оснивање бизнис инкубатора
3. Коначна одлука о типу бизнис инкубатора и предузетничкој делатности
4. Студија изводљивости оснивања бизнис инкубатора
5. Бизнис план – дефиниција свих финансијских питања и финансијске конструкције
6. Одређивање локације за бизнис инкубатор и изградња / реконструкција објекта
7. Утврђивање административне структуре и правне организације будућег инкубатора
8. Утврђивање улазне / излазне политике према типу предузећа која ће бити смештена у објекту
9. Обука потенцијалних станара
10. Одабир станара
11. Одлука о обуци и услугама које ће бити пружене одабраним станарима као редовна делатност бизнис инкубатора
12. Утврђивање улоге бизнис инкубатора као интегралног дела програма за локални економски развој општине
13. Припрема свеобухватног система за праћење и извештавање, којим би се успех програма могао оценити.¹²

Оснивање пословних инкубатора у земљама у транзицији, каква је између осталог и Република Србија, много је деликатније и проблеми приликом оснивања су далеко озбиљнији од оних пред којима су се нашли слични пројекти у развијеним индустријским земљама седамдесетих и осамдесетих година 20.века. Један од највећих проблема је свакако недостатак искуства и стручног знања које је неопходно да би се ове институције успешно основале и да би се њима адекватно управљало. Поред тога, канали комуникације су фрагментисани, а већи део техничке помоћи који се нуди локалним предузетницима усмерен је на конкретне и појединачне пројекте.

Да би се успешно успоставили пословни инкубатори који ће касније допринети локалном економском развоју треба се придржаати следећих корака :

1. Извршити процену тржишта нових предузећа

Ово значи идентификовање потражње и потреба за пословном подршком и дефинисање "циљне групе популације" – или пословних циљева инкубатора. У овој фази потребно је спровести истраживање малих предузећа и анализу врсте смештаја и услуга које су им потребне. Често се ове информације могу добити од локалних невладиних организација или пословних удружења. Искуство суседних земаља показује да потражња предузетника за правилно вођеним инкубаторима премашује понуду.

2. Идентификовање терена/ локације

Ово је један од најзначајнијих корака приликом оснивања бизнис инкубатора и овде је потребно пронаћи адекватну локацију за инкубатор и извршити процену погодности објекта,

¹² www.skgo.org/bz

у смислу да ли имају све прикључке за воду, енергенте, телефон, струју, као и да ли поседују паркинг. У случају да је потребно извршити неке радове на обнови изабраних објеката, ови радови морају одговарати будућој намени инкубатора, јер само на тај начин могу осигурати пословну флексибилност, сигурност, уредност и чистоћу. Локације би по могућности требале бити што ближе прикључцима, комуналијама и потенцијалним муштеријама или клијентима. Изабране локације морају имати на располагању и простор за " one-stop-shop" (место на којем се могу обавити сви послови пружања саветодавних услуга), састанке и управу објекта. У идеалном случају требало би бити довољно простора за повећање броја и величине радних површина.

3. Бирање менаџера инкубатора

Поред избора локације један од најважнијих корака је и избор менаџера инкубатора који ће бити веома важан фактор будућег успеха инкубатора. Неопходно је да он / она поседује способност стварања и одржавања позитивног окружења и пословне културе како би се инкубатор могао дугорочно одржати. Препорука је да се избор менаџера обави пре него што инкубатор почне са радом, како би се осигурало да сви потенцијални станари инкубатора следе иста правила. Питања у вези пословања такође морају бити јасна : управљање мора бити транспарентно и у потпуности одвојено од сваког локалног, политичког или било ког другог утицаја који није пословне природе. Општина може одлучити да ово учини тако што ће успоставити партнерски аранжман са локалним пословним удружењем или невладином организацијом која би на себе преузела функције управљања ; исто тако, општина може изабрати опцију да успостави неку врсту полу независне агенције. Од суштинске је важности да се функција управљања инкубатором одвија независно од утицаја било којих "спољних" сила.

4. Припрема бизнис плана

Бизнис план би требао да дефинише :

- **Врсте услуга које ће пружати пословни инкубатор** (те пословне услуге ће служити као подршка квалитетном раду и ефектима инкубатора) :
 1. које услуге ће бити трајно лоциране унутар зграде, а које ће по потреби, бити " куповане споља"
 2. колико услуга, односно колико често ће се пружати услуге сваком од предузећа
 3. која ће се политика наплате или други критеријуми везано за услуге користити
 4. које врсте циљних резултата / коначних резултата (output-a) ће се поставити
- **Правила рада инкубатора :**
 1. критеријуми за улазак у инкубатор
 2. политику за закупнину
 3. политику напуштања инкубатора
 4. анализу преломне тачке – нулте тачке пословања – (упоређење трошкова и очекиваних прихода од закупнина и пружених услуга).
- **Стратегију маркетинга**
 1. врсте предузећа на које ће инкубатор бити усмерен као на циљну групу
 2. аспекте дугорочне одрживости¹³

¹³ www.nasme.me

5. Прављење споразума о финансирању

Код овог споразума о финансирању потребно је одредити ко шта финансира без икаквих нејасноћа, а такође је потребно навести степен независности до кога ће се управљати објектом (у случају да локалне власти финансирају инкубатор, и у том случају је препорука да оне не би требало бити укључене у непосредно руковођење инкубатором). Важно је осигурати да у овом кораку све стране буду укључене, како би се избегли могући сукоби. Бизнис план и споразум о финансирању требали би бити поново прегледани након што се пројектује инкубатор. Од виталног је значаја потврдити да је основни циљ рада инкубатора стварање нових радних места путем пословне подршке, а не неки социјални циљ.

6. Довршење уређења локације инкубатора

Следећа фаза је довршење уређења локације, што ће неминовно тражити радове и опрему. Ово је најбоље урадити уз учешће пословног саветника и менаџера инкубатора, јер су они ти који ће морати живети са резултатом који постигну. Код опреме и радова требало би се руководити бизнис планом и идентификованим нивоом услуга.

7. Идентификовање станара – закупнина инкубатора

И пре самог завршетка просторија у којима ће бизнис инкубатор функционисати, маркетиншка стратегија зацртана у бизнис плану инкубатора би требала подстаћи потенцијалне кандидате, који желе покренути предузеће, да врше упите, тако да се савети могу давати и пре уласка у пословни подухват и вршити њихова процена. Ове процене не би требале зависити од тога да ли ће предузеће ући у инкубатор или не, и требале би се користити као коначан корак у избору кандидата за улазак у инкубатор.¹⁴

8. Потписивање уговора о закупу

Предузетници који на основу њихових бизнис планова буду изабрани као најбољи, примају се у просторије инкубатора и потписују уговор са инкубатором о закупу и почињу несметано да обављају своје активности.

1.2. Модели пословних инкубатора

Велики је број различитих модела пословних инкубатора данас у свету. У зависности од локалних услова развијали су се и модели, тако да данас ови модели се разликују од земље од земље. Да би инкубатори остварили циљеве због којих се и оснивају, структура и облик ових институција мора одговарати специфичним потребама сваке локалне и регионалне економије, без обзира на место и локацију на којима се они налазе. Не постоји универзално решење за све инкубаторе, већ се они разликују од локације до локације.

¹⁴ www.nasme.me

Пословни инкубатори иако имају велики утицај на локални економски развој, не могу сами остварити обнову и економски развој региона у којима се оснивају. Инкубатори да би помогли економски развој, било да су у оквиру научнотехнолошких паркова, или изван њих, морају бити део шире стратегије или програма економског развоја који доноси држава, а који се односи на све димензије економских промена. Ово се посебно односи на економије у транзицији где су се инкубатори показали најефикаснијим у склопу ширих програма за развој сектора малог бизниса и смањења броја незапослених у тим областима.

Модели пословних инкубатора који се најчешће спомињу у Србији јесу следећи :

Бизнис и иновациони центри : Концепт бизнис и иновационог центра (BIC- Business Innovation Centre) промовише Европска Комисија као инструмент регионалног развоја. BIC-ови су управљани капацитети који за циљ имају генерисање нових иновативних предузећа која су ангажована на делатностима високе додатне вредности, али која нису обавезно технолошка.

Иновациони центри : Иновациони центар пружа малим предузећима савете и подршку у развоју нових производа и процеса. То обично подразумева подршку у развоју прототипова за нова предузећа, или помоћ постојећим малим предузећима да унапреде процесе производње.

За разлику од технолошких центара, они својим клијентима обично не обезбеђују простор. Такође, иновациони центри нису усмерени само на високе технологије.

Клијенти обично имају заједнички приступ опреми и машинама, а неки иновациони центри пружају услуге и изван центара. Сврха овога је да подстакне развој нових предузећа, која не морају бити из области високе технологије, и да динамизирају већ активан сектор у оквиру доброг, стимулативног амбијента.

Центри за предузећа – инкубатори без зидова : Центри за предузећа пружају савете и помоћ предузетницима и малим предузећима, али, за разлику од управљања радних простора, обично не обезбеђују простор.¹⁵

1.2.1. Врсте предузетничких инкубатора

Основне врсте институција које нуде, између осталих, услуге инкубације бизниса су следеће :

- Класични бизнис инкубатори могу бити одгајалишта и почетне јединице, друштвена радионица или радионица – предузеће. Ови класични инкубатори обезбеђују тек основаним предузећима пословне просторије, инфраструктуру, и велики број услуга које могу да побољшају њихову способност да покрену и воде своје пословање током почетних фаза пословања ;
- Привредна имања нуде динамичан приступ регионалном економском развоју, локалним општинама и регионалним развојним агенцијама ;
- Извозне зоне имају велики значај за развој и повећање извоза и спољнотрговинског потенцијала и, опште говорећи, имају бољу повезаност са међународном заједницом,

¹⁵ www.mas.bg.ac.rs

иако су показале мало потенцијала за јачање локалне економије. Ипак, кроз олакшавање пословних услуга, обезбеђивање приступа инфраструктури и пружање пореских олакшица, оне имају за циљ привлачење директних страних инвестиција. Оне такође стварају запосленост и доприносе побољшању платног биланса ;

- Научни (технолошки паркови) представљају врсту индустријског парка. У НТ парковима се окупљеним предузећима пружа читав спектар услуга које им доносе битне предности у односу на конкуренцију. Основни циљ оснивања ових паркова јесте реиндустријализација, регионални развој и стварање сингерије ;
- Виртуелни инкубатори бизниса (технолошки паркови) чине услуге доступним у сајберсвемиру. Они спајају једно са другим, клијенте, добављаче, партнере, као и оперативно руководство виртуелног инкубатора путем интернета, електронске размене података, капацитета видеоконференција, итд. Број оваквих инкубатора у будућности ће бити још већи ;
- Кластери и умрежавање. Током деведесетих кластери и умрежавање су имали повећани значај у развоју малих и средњих предузећа. Кроз кластере и мреже, МСП су могли да приступе вештој и високо образованој радној снази и груписаним пословним услугама укључујући услуге инкубације бизниса. Кластери су скуп МСП-а, који раде географски близу једно од другог и у истом сектору где је одговарајући кластер комплементарности пословања ефикаснији и одрживији него инкубатори са различитим појединачним пословима. Ове могућности дозвољавају специјализацију, граде технолошку способност, прилагодљивост, иновације и конкурентност.¹⁶

1.2.2. Научно технолошки парк

Научно технолошки парк представља шири појам од класичних инкубатора, и овај парк описује разноврсне покушаје којима се настоји подстаћи развој предузетништва на тај начин што се оснивају мала и средња предузећа заснована на знању и трансферу технологија. Овај назив има много синонима, а неки од најчешће коришћених су научни парк, НТ парк, истраживачки парк и технополис.

Научно технолошки (НТ) паркови су први пут основани у Сједињеним Америчким Државама у раним педесетим годинама прошлог века и од тог периода се иницијатива за оснивањем оваквих паркова проширила по целом свету, што је за последицу имало велики број нових НТ паркова. Појам НТ паркова је у првом периоду свога постојања имао веома ограничено значење, које је било заснивано на аспекту концепције некретнина парка, где су универзитети у ствари издавали некретнине, пословни простор или истраживачке капацитете за разне послове. Током одређеног временског периода, овај појам се развијао, тако да сада укључује много шири опсег функција, а неке од тих функција су и економски развој и трансфер технологије. Иако у свету постоји више дефиниција НТ парка, чињеница је да он представља повезивање малих и средњих предузећа, и неке од његових главних особина су : повезана је са образовним или истраживачким институцијама, превасходно универзитетима,

¹⁶Лековић В., Симаковић Љ., Економска филозофија и политика, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу 2000., стр.31.

обезбеђује инфраструктуру и услуге за активности окупљених МСП, првенствено некретнине и пословни простор, олакшава процес трансфера технологије, намењена је подстицању привредног развоја региона у ком се налази.¹⁷

1.2.3. Партнерство

Како је процес оснивања пословних инкубатора изузетно компликован и укључује велики број активности, један од главних задатака оснивача пословних инкубатора је укључивање заинтересованих страна односно партнера у различите фазе пројекта оснивања инкубатора, а неке од тих фаза су : концепт инкубатора, анализа постојећег стања, припрема бизнис плана, имплементација, промоција, обука и запошљавање, и додатне активности.

Све ове фазе се најбоље могу извршити уколико је на њиховом остваривању укључено више партнера, па је у већини европских земаља појединачним институцијама онемогућено да све активности око оснивања и успостављања инкубатора самостално испуне, већ морају сарађивати са другим организацијама. Посебно у тешкој друштвено-економској ситуацији, блиска сарадња између комплементираних организација је од пресудног значаја. Да би се процес оснивања инкубатора успешно завршио на почетку је неопходно експлицитно дефинисати одговорност и улогу сваког од актера који учествују у овом процесу.

Важност партнерства и недовољна сарадња и трансфер знања између факултета и привреде наведени су, у најновијим истраживањима европске комисије, као једна од слабости европског истраживачког и иновационог система.

1.2.4. Правне форме бизнис инкубатора

Не постоји стандардна законска регулатива за бизнис инкубаторе. Међутим, често су посебне државне политике по питању бизнис инкубатора имале значајну улогу, нпр. Политика регионалног развоја или развоја сектора високе технологије.¹⁸

Да би се основали бизнис инкубатори потребно је остварити стимулативан амбијент тако што ће се функционисати потребне институције и пружити подстицај за оснивање предузећа и привредни развој. Пословни инкубатори као правна лица често могу бити основани у следећим организационим оквирима :

- Непрофитни бизнис инкубатори, који сама реч каже не остварују профит, и који се оснивају уз помоћ локалних заједница или разних фондација за локални економски развој ;
- Пословни инкубатори који настају као резултат заједничких напора локалне и централне владе и непрофитне приватне организације. Овакаво партнерство између државних органа и приватних организација омогућава инкубатору да искористи стручност са једне стране, коју има приватни сектор, а са друге стране омогућава му државна средства . Приватно-јавна партнерства су од великог значаја за економски развој локалних средина у којима се оснивају инкубатори ;

¹⁷ www.zip.unze.ba

¹⁸ Економист – часопис за пословне људе, Београд, стр. 18

- Профитни или приватни инкубатор који је обично у власништву инвестиционих група за улагање ризикозног и почетног капитала или партнерстава за развој некретнина, и овакви инкубатори имају за циљ поред помоћи оснивању нових предузећа и остваривање одређеног профита ;
- Истурено одељење универзитета – овакви инкубатори имају за циљ да помогну развој и трансфер нових технологија у срединама у којима се оснивају.

1.3. Оснивачи пословних инкубатора

У зависности од локалних услова у свету постоји велики број различитих врста пословних инкубатора а исто тако постоји и велики број различитих спонзора и партнера који учествују у оснивању инкубатора. Свака земља је специфична на свој начин, па тако рецимо у Великој Британији имамо пример да су универзитети, локалне власти, недавно приватизована државна предузећа, организације за локални економски развој и локалне невладине организације, као и јавне компаније за уређење земљишта и изградњу, на неки начин укључени у развој инкубатора.

За разлику од Велике Британије, у Србији различите институције имају интереса за оснивање пословних инкубатора, па се самим тим ове институције могу јавити као главни иницијатори реализације овакве идеје. Неке од главних институција које су оснивачи пословних инкубатора у Србији, наравно уз помоћ међународних организација и донатора јесу следеће :

- Влада Републике Србије, која би реализацијом оваквог пројекта, поред утицаја на развој привреде и предузетништва у Србији, омогућила трансфер технологије и стручног знања, као и отварање нових радних места у локалним привредама.
- Предузетници, предузећа и бизнис асоцијације, који могу да се јаве као корисници услуга бизнис инкубатора али исто тако и као финансијери ових пројеката.
- Различити Факултети, као што су Машински, Електротехнички, Природно-Математички, Економски, где постоји концентрација идеја и студената који желе да започну самостални бизнис.
- Консалтинг центри, који својим саветодавним услугама могу допринети успеху оснивања пословних инкубатора.

На основу истраживања коју су спроведена да би се видело колика је потреба за реализацијом пројекта оснивања бизнис инкубатора у Републици Србији, а која су иницирана од стране представника Европске Уније у Србији, дошло се до сазнања да главни иницијатор реализовања једног оваквог пројекта треба да буде пре свега држава, односно њена Влада, и то у сарадњи са Универзитетима, а као партнери у овом пројекту треба да буду ангажована приватна предузећа и бизнис асоцијације из Србије.

Нагласак по питању потенцијалних иницијатора пројекта је на држави, јер се сматра да она треба да има највише интереса да кроз покретање бизнис инкубатора повећа производњу и запосленост у Републици Србији. Поред државе, као иницијатори оснивања пословних инкубатора у Србији могу да се појаве факултети (Електротехнички, Машински,

Економски) и то у сарадњи са Националном агенцијом за регионални развој или Агенцијом за развој малих и средњих предузећа као и у сарадњи са међународним организацијама.

Међутим, за разлику од других врста инкубатора, интернет инкубатори су изузетак који потврђује правило да је учешће јавног сектора веома важно за успех бизнис инкубатора, поготово у почетним фазама рада. Бизнис инкубаторима треба у просеку неколико година да би постали делимично или потпуно самоодрживи, односно да на основу прихода од закупнине или привлачењем приватних фондова покрију своје оперативне трошкове.

Од свих пословних инкубатора, најбоље изгледе за успех у савременим тржишним привредама имају бизнис инкубатори који имају подршку већег броја партнерских организација из јавног и приватног сектора. Допринос различитих оснивача не састоји се, при том, обавезно од учешћа у финансирању оснивања и рада бизнис инкубатора, већ и обезбеђивању простора, коришћења опреме, пружању услуга за развој пословања, обезбеђивању капитала за предузећа у инкубатору и сл. Партнерство приватног и јавног сектора заживело је у пракси, тако да су најчешћи оснивачи бизнис инкубатора у ЕУ националне власти и агенције (у 25% бизнис инкубатора), ЕУ и друге међународне агенције (13.4%), компаније, банке и приватни сектор (20%), универзитети и научноистраживачке организације (16%), пословна удружења (11%) и слично.¹⁹

Број оснивача бизнис инкубатора може значајно да варира, тако да неки бизнис инкубатори имају чак преко 20 оснивача. Због тога је веома важно да организације из јавног сектора преузму лидерску улогу, али да се на самом почетку постигне консензус оснивача о циљевима рада инкубатора и жељеним резултатима. С обзиром на локални карактер бизнис инкубатора, укључење заинтересованих локалних актера који могу и желе да допринесу раду инкубатора је од веома великог значаја.

Услед великог броја оснивача, бизнис инкубатори се најчешће оснивају у форми предузећа са ограниченом одговорношћу, мада је велики број (готово ¼) бизнис инкубатора у ЕУ који имају статус јавне службе.

1.3.1. Услуге које пружају пословни инкубатори

Различите врсте инкубатора пружају различите услуге, зависно од потреба и проблема са којима се суочавају локална предузећа. Кључни елемент је обезбеђивање окружења у којем предузећа могу брзо започети са радом и брзо ширити своје пословање. Да би се ово постигло инкубатори требају да пружају неке или све од наведених услуга :

- Обезбеђивање пословних просторија и снижених закупнина под флексибилним условима, при чему се омогућује предузећима да плаћају месечну закупнину и да се селе у веће или мање јединице унутар инкубатора, уколико и када је то потребно
- Обезбеђивање пословних савета и услуга подршке, од планирања пословног подухвата, савета у вези маркетинга, па до подршке у вези рачуноводства, законско-правних питања и регистрације
- Обезбеђење заједничких простора (сале за састанке, тоалети, рецепција), особља (особље на рецепцији) и опреме (опрема за састанке и конференције, апарати за фотокопирање и факсови)

¹⁹ Илић, М., Вујичић, М., Инкубатори и кластери - могућа окосница развоја малог бизниса руралних подручја Србије (2004), Београд

- Обезбеђивање комуналних услуга (телефон, вода, плин, канализација) по прихватљивим ценама и без високих такси за прво прикључивање.
- Услуге намењене за развој пословања²⁰

Првобитни концепт бизнис инкубатора развио се око идеје подршке новим предузећима кроз обезбеђивање пословног простора. Пословни простор и даље је базични ресурс традиционалних бизнис инкубатора и важна компонента већине савремених концепата бизнис инкубације. Простор бизнис инкубатора у идеалном случају прилагођен је потребама предузећа која расту, организован у модуле различите величине и намене, са основном инфраструктуром за обављање делатности.

У бизнис инкубаторима обично постоје и заједничке просторије – сале за састанке, тоалети, кантине или кафе кухиње, односно лабораторије и слично у случају специјализованих бизнис инкубатора, које предузетници могу да користе по потреби.

Опште услуге подршке односе се на услуге у вези пословног простора и административне услуге које корисницима пружа особље бизнис инкубатора. Ту спадају услуге коришћења канцеларијске и друге опреме (телефони, факсови, фотокопир машине, рачунари, скенери, штампачи и сл.), секретарске услуге, пријем и слање поште, као и услуге одржавања простора, чишћења, обезбеђења и слично.

Поједини бизнис инкубатори организују за своје клијенте заједничко коришћење услуга вођења књиговодства, заједничке шеме здравственог и пензионог осигурања и сличне услуге које се такође могу убројити у опште услуге подршке.

Иако се ради о једноставним услугама, не треба подцењивати помоћ које оне представљају за предузетнике почетнике. Пружањем ових услуга, бизнис инкубатор штеди ресурсе самог предузетника, омогућавајући му да своје време и енергију у целости посвети развоју пословања.

Основна поставка савремених концепата бизнис инкубатора је да се предузетницима на једном месту учини доступан заокружени скуп услуга које су им потребне на почетку пословања. То, међутим, не значи да запослени у бизнис инкубатору самостално треба да реализују све ове услуге, јер то не би било економски оправдано, а често ни изводљиво. Уместо тога, важно је наћи баланс између услуга које ће пружати запослени у бизнис инкубатору и оних које ће корисници инкубатора обезбеђивати на тржишту, уз евентуално посредовање бизнис инкубатора.

Правило је да се опште и једноставније услуге за које су заинтересовани сви предузетници у инкубатору реализују у инкубатору, а специјализоване услуге и савети на слободном тржишту.

Обим и врста услуга везаних за развој пословања које ће бизнис инкубатор пружати корисницима или за које ће посредовати при њиховом обезбеђивању на тржишту зависи од усвојеног модела бизнис инкубатора, мисије и циљева. Од тога зависи и да ли ће услуге које организује бизнис инкубатор бити отворене и за предузетнике ван инкубатора и под којим условима.

Пресудну улогу за квалитетно организовање и пружање пословних услуга за планирање пословања има стручно особље бизнис инкубатора на челу са директором. Зато је важно да они имају искуство у приватном бизнису како би могли да препознају проблеме предузетника у инкубатору, пруже им потребне информације и пренесу искуство.

Комплексније и специјализоване услуге за развој и унапређење пословања, попут правних савета, савета и обука у вези планирања и управљања новчаним токовима,

²⁰ www.nasme.me

рачуноводства и финансија, истраживања тржишта, маркетинга, примене ИЦТ-а, развоја нових производа, управљања људским ресурсима, унапређења пословних вештина, извоза и сл. најчешће предузетницима у инкубатору пружају специјалисти ван инкубатора са којима бизнис инкубатор има партнерски однос, у случају када су овакве услуге предвиђене усвојеним концептом.

Иако инкубатори "нове економије" у стандардном пакету услуга готово увек нуде и обезбеђење почетног капитала за предузетнике у форми власничког капитала, њихов пример представља пре изузетак него правило у области бизнис инкубације.

Због важности и распрострањености проблема обезбеђења почетног капитала поједини бизнис инкубатори поседују сопствене фондове почетног капитала којима обично, према дискреционом праву, управља менаџмент инкубатора. Средства која се кроз овакве фондове обезбеђују су релативно мала и могу да задовоље потребе нових предузећа у инкубатору само у првих 6-12 месеци рада. Тада се јавља потреба за другим кругом финансирања. Улога бизнис инкубатора у том периоду, као и велике већине осталих бизнис инкубатора који не обезбеђују директно финансијска средства, је да упознају клијенте са расположивим изворима капитала, упуте их на најадекватније и припреме их да могу што квалитетније да представе своју пословну идеју. Зато је важно да бизнис инкубатори развијају односе са финансијским организацијама које могу да обезбеде потребна финансијска средства за нова предузећа.

Бизнис инкубатори који су окренути промоцији иновативних предузећа својим клијентима обезбеђују и неке специфичне услуге у вези иновација попут приступа лабораторијама и истраживачким центрима оближњих универзитета, стављања на располагање сопствене истраживачке опреме, омогућавање приступа резултатима научно-истраживачког рада, помоћ у патентирању и заштити ауторских права, развој кластера предузећа око основне, технолошке засноване организације и слично.

Иако је неадекватно одредити је као услугу, на овом месту треба споменути и предузетничку климу која се ствара унутар бизнис инкубатора, у свакодневним међусобним контактима предузетника. Заједнички боравак у бизнис инкубатору је важан за предузетнике како би могли да размењују савете, искуства и идеје и уче на искуствима других. С друге стране, предузетничка клима унутар инкубатора охрабрује предузетнике и помаже им да савладају осећај изолованости који често прати предузетнике у раним фазама пословања.²¹

1.3.2. Усклађеност мисије и циљева бизнис инкубатора са реалним потребама и потенцијалима средине

Један од главних предуслова за успешно функционисање бизнис инкубатора јесте реално дефинисање мисије и циљева у односу на потребе и потенцијале средине у којој се оснивају инкубатори. Постојање реалног и неискоришћеног предузетничког потенцијала у довољној мери предуслов је да се крене у разматрање оснивања бизнис инкубатора, чак и оних са израженом социјалном компонентом. Међународно искуство показује да је бизнис инкубаторима веома тешко да послују у малим срединама у удаљеним областима, са малим

²¹ Danilović, Grković, G., Žegarac, A., *Biznis inkubatori*, Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, Vizartis, Beograd, 2003.

тржиштем, малом популацијом, ниским предузетничким потенцијалом и са недовољно ресурса.

У делу који се односи на класификацију бизнис инкубатора већ је објашњено како различите врсте бизнис инкубатора могу да допринесу остваривању различитих развојних циљева. Класични бизнис инкубатори имају позитиван ефекат на запошљавање, локални економски развој и често се користе и као пратећи инструмент у процесу реструктурирања регионалне привредне структуре или великих предузећа. Класични инкубатори показали су позитивне ефекте и код економског оснаживања маргинализованих друштвених група. Ефекти оснивања класичних бизнис инкубатора имају локални карактер и скромне домете, а неопходан предуслов за њихов успешан рад је постојање значајног предузетничког потенцијала у окружењу.

Бизнис инкубатори са израженом иновативном компонентом, с друге стране, доприносе развоју иновативних предузећа, комерцијализацији научно истраживачких резултата и главни ефекат њиховог рада је дугорочан и састоји се у побољшању конкурентности привреде засноване на иновацијама. Предуслов за успешан рад иновативних инкубатора је довољан број предузетника који имају знања, искуства и жељу да самостално отпочну пословање, што подразумева да се они најчешће оснивају у развијеним градовима. Иако је близина и повезаност са универзитетима, научноистраживачким институцијама или матичном компанијом веома важна за иновативне инкубаторе, не треба очекивати да ће се велики број свршених студената или научника одредити да у инкубатору отпочну самосталну пословну активност. Искуства Ирске показују да највећи број предузетника у оваквим инкубаторима долазе из мултинационалних компанија или других великих предузећа, где су стекли искуство и учили одређене тржишне нише које желе сами да развију. Такође, важно је нагласити да је неопходно да се јасно дефинише поље делатности иновативних инкубатора, јер је иновација широк и општи појам. Најчешће иновативни инкубатори специјализовани су за предузећа која послују путем Интернета.

Комерцијални инкубатори нове економије, с друге стране, засновани су на тржишном принципу и њихово оснивање посредно доприноси развоју конкурентности и динамичности економије. Инкубатори нове економије у области најсавременијих технологија најчешће се налазе у метрополама где постоји развијена понуда финансијских и других професионалних услуга, а услови за живот задовољавају очекивања младих и веома тражених стручњака којима су намењени (Лондон, Амстердам, Штокхолм).²²

1.4. Организација и управљање бизнис инкубаторима

Бизнис инкубатори су државне, приватне или организације мешовитог власништва које послују на принципу одрживости. Принцип одрживости подразумева функционисање инкубатора као бизниса који ће приходима, који нису примарни циљ постојања инкубатора, покривати све оперативне трошкове и на тој основи дуготрајно, самостално функционисати.

Светска пракса показује да је најзаступљенији облик организовања бизнис инкубатора у облику акционарског друштва. Држава је, у већини случајева, једини акционар, нарочито у годинама када су инкубатори били у развоју. Акционарско друштво, као облик власништва капитала, пружа могућност заједничког улагања државе у неке компаније па се последњих година појављују приватни и мешовити облици власништва. Мада се овај облик приватног

²² www.efbl.org

власништва инкубатора сусреће у мањем броју случајева, заступљенија су партнерства јавног и приватног сектора, привлачењем великих компанија као учесника. Други акционари обично су агенције за економски развој и универзитети. У већини земаља у развоју бизнис инкубатори ће вероватно бити у власништву државе. Поред акционарског друштва може се изабрати и други облик организовања, друштво са ограниченом одговорношћу нпр., али сваки изабрани облик треба да обезбеди правно-организационе услове ефикасног функционисања инкубатора. То подразумева ограничену или неограничену одговорност акционара, могућност укључивања непрофитних организација, поседовање статуса који захтевају банкарски фондови, поседовање правних услова за пословање у вези с некретнинама, итд.²³

Планирање бизнис инкубатора подразумева и познавање целокупног процеса кроз који успешан бизнис инкубатор сазрева. Општи став је да бизнис инкубатор, у процесу сазревања, пролази кроз 3 стадијума :

- 1) "start-up" стадијум, који карактеришу : израда студије изводљивости, идентификација физичког простора и обезбеђење финансијске конструкције за почетак рада, уређење објекта (пословног простора) и почетни стадијум развоја ;
- 2) stadijum razvoja biznisa, када менаџер или менаџерски тим бизнис инкубатора ради са потенцијалним и постојећим члановима на прављењу и примени јасних појединачних бизнис планова;
- 3) zrelost biznis inkubatora је достигнута када је већа тражња потенцијалних чланова инкубатора за обезбеђењем простора и пружањем софистициране пословне подршке, него што он то може да омогући. То је, уједно, и време када су поједини станари довољно ојачали да могу да напусте инкубатор и наставе самостално да послују у тржишним условима, ослобађајући простор за пријем нових чланова.

Процес припреме оснивања и функционисања бизнис инкубатора је процес који захтева стручна знања и напорно ангажовање. Инкубатор треба да се развије на основама, подупртим широким знањима, правним основама, практичним искуствима и многим другим, што ће допринети његовој успешности. Истраживања показују да се бројни партнери (учесници) појављују у успостављању инкубатора у ЕУ. То су : ЕУ и/или друга међународна агенција; држава и државна агенција, компаније, банке и друге организације из приватног сектора; универзитети и друге истраживачко-развојне организације и заједнице и организације на добровољној основи. У складу с тим, а зависно од тих специфичних циљева, ови субјекти могу бити оснивачи или иницијатори оснивања бизнис инкубатора.²⁴

Оснивање бизнис инкубатора захтева пажљиво планирање и припрему, укључујући и студију изводљивости. Ова студија је битна за успех бизнис инкубатора из следећих разлога :

- захтева консензус и мотивисаност лидера и организација,
- генерише креативне начине да се превазиђу тешкоће,
- доводи до комплетирања бизнис плана,
- штити пројекат од критичних грешака у избору простора, управљачке структуре и прављењу програма подршке,
- подиже образовни ниво заједнице и свест о значају бизнис инкубатора,
- представља документ о раној историји и активности пројекта, обезбеђујући почетне податке за будуће чланове управе и за особље,

²³ www.singipedia.com

²⁴ www.singipedia.com

- помаже у развијању контаката са постојећим успешним бизнис инкубаторима у другим заједницама.

Код већине пословних инкубатора управљачка структура састоји се од стално запосленог менаџера инкубатора задуженог за свакодневне оперативне послове, пружање услуга станарима инкубатора, координацију рада запослених у бизнис инкубатор центру и маркетиншке активности.

Рад менаџера прати управа (управни одбор или скупштина) инкубатора, која му помаже у доношењу кључних одлука за функционисање инкубатора. У већини случајева управа учествује у креирању критеријума за улазак у инкубатор и самом процесу одлучивања. Шира и значајнија улога управног одбора је у вези са стратешким планирањем, дефинисањем основних праваца рада инкубатора.

У инкубатору је углавном запослено од 1 до 9 људи, односно однос броја запослених према броју предузећа - станара се креће од 1:10 до 1:20. Препорука је да минимални број запослених буде 2. Због тога је одговорност менаџера значајна, па се они у литератури често описују као "суперхероји", односно људи који имају способност да преброде проблеме и препреке на које наилазе у свом раду.

Шејла Оливера Пирс²⁵ наводи истраживање које је Price Waterhouse & Cooper's спровео у Аустралији током 2002. године, према коме је утврђено да је основна карактеристика аустралијских инкубатора ефикасан менаџмент чија је улога описана на следећи начин : "Кључна улога управе инкубатора је омогућавање континуиране локалне подршке и спонзорства, привлачење и процена потенцијалних станара инкубатора и њихов успешан излазак из инкубатора ".

Остали запослени у инкубатору : административни помоћник, рецепционер или секретар су такође значајни за квалитетан рад инкубатора. У већини случајева они су задужени за директан рад са станарима који се односи на : припрему документацију, пословну комуникацију, бригу о опреми и остали секретарски послови. То су и тзв. Административни и канцеларијски послови који укључују и организовање разних догађаја у инкубатору, основни контакти са потенцијалним станарима, сарадња са манаџером инкубатора, а понекад и обављање додатних услуга за станаре инкубатора. На радном месту административног помоћника, рецепционара или секретара треба да ради оптимистична особа која се добро сналази у стресним ситуацијама.

Управа и запослени који током рада успеју да остваре квалитетан однос са станарима, који укључује и бригу о широј палети препрека и проблема са којима се предузетници – почетници сусрећу, уз доживљавање инкубатора као заједнице и станара инкубатора као дела велике породице, сматрају се успешном управом, којој је развој инкубатора и његових станара примарни пословни циљ.²⁶

Број и структура запослених у бизнис инкубатору највише су условљени асортиманом услуга за развој пословања које инкубатор реализује и интензитетом контакта запослених са клијентима.

Избор директора инкубатора је један од најважнијих корака у оснивању бизнис инкубатора. Поред особина доброг руководиоца, директор инкубатора треба да поседује предузетнички дух и радно искуство које ће му омогућити да боље разуме проблеме и потребе предузетника и пружи им адекватну помоћ. У ЕУ, директори инкубатора најчешће

²⁵ Pires, Sheila Olivera: "Incubator Leadership and Management", infoDev Incubator Support Center, Brazil, 2003

²⁶ www.bicuzice.com

имају професионално образовање у области рачуноводства и финансија, управљања људских ресурса и образовања одраслих, продаје и маркетинга или права.

У просеку, у бизнис инкубаторима у ЕУ ради 2,3 запослених на пословима управљања инкубатором и реализацији услуга за развој пословања, који око 40 % свог времена проводе директно радећи са клијентима. У административној подршци запослено је 1,4, а на осталим пословима још 1,9 запослених.

1.4.1. Финансирање оснивања и рада пословних инкубатора

Приликом оснивања пословних инкубатора неопходно је да оснивачи реално сагледају трошкове оснивања и рада пословних инкубатора и заузму јасан став по питању начина финансирања инкубатора и степена самоодрживости који се жели и може постићи у датим околностима.

Већина инкубатора значајно се ослања на јавне изворе за финансирање оснивања и дела оперативних трошкова. Субвенције покривају просечно преко 2/3 трошкова оснивања бизнис инкубатора у случајевима када постоји интерес приватног сектора и научноистраживачких институција да учествују у оснивању инкубатора. У покривању оперативних трошкова, јавне субвенције учествују у просеку са готово 40 %. Око 1/3 оперативних трошкова може се покрити из наплате ренте клијентима, а до 10 % наплатом осталих услуга, дакле из зараде бизнис инкубатора. У недостатку расположивих података, реално је претпоставити да је потребно учешће субвенција у земљама у транзицији још веће. Донатори су често спремни да финансијски помогну оснивање и рад инкубатор центара, али је њихова интервенција обично временски ограничена на једну до две године.

Анализа постојеће мреже бизнис инкубатора је показала да постоји велика разноликост у њиховој структури, механизмима подршке, изворима и начину финансирања.

Извори финансирања могу бити више или мање повољни. То могу бити средства из разних владиних или невладиних фондова, али и директна приватна или корпоративна улагања. Цена успостављања бизнис инкубатора у великој мери зависи од тога да ли се објекат гради за ту сврху или се користи постојећи објекат. У земљама у транзицији, чије се привреде налазе у процесу реструктурирања, постоје многи неискоришћени производни капацитети који се могу употребити у ову сврху. Такође, оперативни трошкови функционисања инкубатора морају бити покривени одређеним изворима, а висина трошкова зависи од врсте услуга које се пружају станарима. Иако инкубатори треба да функционишу самостално, на принципу одрживости, многи, што ће се касније из табеле видети, не успевају да покрију оперативне трошкове сопственим приходима, нарочито у почетним годинама функционисања. Анализе показују да би инкубатор требало да након 5 година функционисања достигне тачку рентабилитета.²⁷

Табелом се приказују категорије извора финансијских ресурса који се користе при успостављању и функционисању бизнис инкубатора у ЕУ - према врсти финансијске подршке, као и процентуално учешће појединих категорија.

²⁷ www.lokalnirazvoj.rs

Табела 6. Финансирање трошкова успостављања бизнис инкубатора у ЕУ

Извор средстава	Учешће (%)
Донације - ЕУ и друге међународне агенције	22
Донације - држава и друге државне агенције	46
Уплате од банака и других организација у приватном сектору	13
Исплате од универзитета и других ИР организација	5
Други извори	13

Наведени подаци указују на значајно учешће јавног сектора и непрофитно оријентисаних организација у финансирању постојеће мреже бизнис инкубатора.

Табела 7. Финансирање оперативних трошкова бизнис инкубатора у ЕУ

Извор средстава	Учешће (%)
Донације – ЕУ и друге међународне агенције	10,1
Донације – држава и друге државне агенције	27,3
Уплате од банака и других организација у приватном сектору	2,6
Исплате од универзитета и других ИР организација	3
Приход од закупнине и других наплата од стране БИ	39,5
Други приходи	11,1
Други извори	5,6

Узлазни тренд у области бизнис инкубације представља учешће у акцијама ново-основаних предузећа у замену за управљачки консалтинг, коришћење пословног простора, одржавање ликвидности и другу пословну подршку. Уобичајени износ, који бизнис инкубатор очекује, јесте 20 % учешћа у акцијама предузећа.

Оправдање субвенција из јавних извора је у развојној функцији коју имају бизнис инкубатори, односно остваривању ширих друштвеноекономских циљева и исправљању несавршености деловања тржишта у вези развоја малих и нових предузећа. Интервенција је оправдана уколико се, оснивањем бизнис инкубатора, уз ниже трошкове него применом других инструмената, могу остварити постављени циљеви. Имајући то у виду, разумљиво је зашто већина бизнис инкубатора мора да послује на непрофитној основи, ослањајући се на субвенције.

Иако само мали број бизнис инкубатора који имају развојну функцију чак и након више године може да постигне самоодрживост, то не треба да буде оправдање да се не инсистира на постепеном расту степена самофинансирања, развоју асортимана и квалитета услуга и побољшању ефикасности пословања. С обзиром да највећи део прихода инкубатора потиче из наплате закупа простора, треба водити рачуна да инсистирање на већем степену самофинансирања не доведе до снижавања улазних и излазних критеријума и нарушавања основних циљева рада инкубатора. Већу пажњу треба обратити на проналажење алтернативних извора финансирања и контролу трошкова. Одржавање баланса између ефикасног коришћења јавних средстава и остваривање циљева рада бизнис инкубатора мора увек да буде високо на листи приоритета директора и оснивача бизнис инкубатора. Логично је да инкубатори нове економије, основани на профитној основи представљају изузетак у односу на изнесену аргументацију.

Иако локалне прилике значајно варирају, треба имати у виду да трошкови оснивања бизнис инкубатора у ЕУ износе у просеку око 4 милиона евра, с тим да се најчешће крећу око 2 милиона евра, односно 2.500 евра по квадратном метру. Потребно време за оснивање бизнис инкубатора износи 1-2 године. Годишњи оперативни трошкови у просеку се крећу око 500.000 евра, односно најчешће 300.000 евра. Највећи део оперативних трошкова чине трошкови запослених у администрацији бизнис инкубатора (40%), одржавање простора (22%) и организовање услуга за клијенте.²⁸

Асортиман услуга за развој пословања, политика цена и стратегија поделе услуга на оне које ће бизнис инкубатор пружати корисницима и за које ће бизнис инкубатор посредовати при њиховом обезбеђењу на тржишту такође треба да буде усклађена са усвојеним моделом бизнис инкубатора и мисијом и циљевима које су усвојили његови оснивачи. Постоји општа сагласност да управо квалитет ових услуга, а не пословни простор, највише утичу на резултате рада бизнис инкубатора. Зато је веома важно правилно ускладити цену, асортиман и квалитет понуде са потребама клијената.

1.4.2. Праћење резултата рада бизнис инкубатора

Сваки бизнис инкубатор требало би да има бизнис план у ком су, поред уређења главних питања у вези свих наведених фактора, постављени мерљиви индикатори за праћење успеха његовог рада на основу којих ће се вршити редовно праћење рада инкубатора. Важан део праћења резултата рада бизнис инкубатора је праћење развоја клијената, што је крајњи ефекат уложене помоћи, али и показатељ менаџменту инкубатора у којим областима треба да унапреди своје пословање.

За оцену рада бизнис инкубатора могу се применити општи критеријуми за евалуацију ефеката пројеката, попут оних које је Европска комисија дефинисала за оцену ефеката програма које подржава из својих фондова, с тим што дефинисање појединачних индикатора за сваки од критеријума зависи од врсте инкубатора.

Према овој методологији, ефекат рада оцењује се на основу следећих критеријума :

1. **Релевантност** – усклађеност пројектованих циљева и остварених ефеката са ширим развојним политикама
2. **Ефективност** – степен у коме постигнути ефекти одговарају планираним циљевима
3. **Ефикасност** – адекватност употребљеног нивоа ресурса, пре свега финансијских у односу на постигнуте циљеве
4. **Корисност** – задовољење стварних потреба корисника
5. **Одрживост** – могућност да се постигнути резултати одрже²⁹

Оцена релевантности рада бизнис инкубатора зависи од тога колико мисија и усвојени циљеви рада бизнис инкубатора одговарају потребама средине у којој се инкубатор оснива и колико се његово оснивање уклапа у шире развојне стратегије.

Оцена ефективности треба да се заснива на индикаторима карактеристичним за поједине типове бизнис инкубатора. За класичне инкубаторе, у те индикаторе се убрајају број

²⁸ www.actaeconomica.efbl.org

²⁹ www.ec.europa.eu

отворених радних места, повећање пословних прихода, број предузећа која са успехом напуштају инкубатор, просечно време потребно да би предузетник могао успешно да напусти инкубатор, динамика (улазак и излазак предузетника) унутар инкубатора, степен успеха предузећа за време боравка и након напуштања инкубатора (после 5 година), стопа оснивања предузећа од стране потенцијалних предузетника који користе прединкубационе услуге инкубатора и слично. Стварање нових радних места често се узима као збирни индикатор широког спектра друштвених и економских ефеката које инкубатор има на локалну средину. Нето ефекат стварања нових радних места треба да узима у обзир допринос самог бизнис инкубатора стварању нових радних места (не рачунајући она која би се отворила и без њега), ефекат преузимања радника, затварању радних места у већ постојећим предузећима услед конкуренције из инкубатора и пораст запослених код добављача роба и услуга за предузећа у инкубатору.

За инкубаторе окренуте промоцији иновација, важни индикатори су број нових производа и услуга, број нових иновативних предузећа и сл.

Оцена ефикасности треба да се заснива на квантитативним индикаторима попут јединичног трошка по новом радном месту, предузећу, сазрелом предузећу у инкубатору и сл. За оцену ефикасности важно је пратити и однос пружених услуга индикатора, наплаћених прихода и трошкова, односно финансијско пословање самог индикатора.

Оцена корисности рада бизнис инкубатора треба да се заснива на индикаторима који се односе на задовољење потреба клијената, односно обезбеђивање адекватних услуга. Поред истраживања мишљења клијената, за оцену задовољства клијената могу се користити и посредни индикатори, попут степена искоришћења капацитета индикатора, интереса за коришћење услуга бизнис инкубатора, адитивност пружених услуга у односу на постојећу понуду у окружењу и слично.³⁰

У погледу оцене одрживости треба бити веома пажљив јер је већ изложено да бизнис инкубатори са развојном функцијом само у изузетним случајевима могу да постигну самоодрживост, поготово у првих 5 година рада. Зато одрживост треба оцењивати шире, у смислу растућег учешћа самофинансирања и задовољавајућег односа висине субвенција и постигнутих резултата.

Илустрације ради, у наставку су дате оквирне просечне вредности појединих индикатора до којих се дошло на основу емпиријског истраживања у ЕУ.

- Стопа неуспеха предузетника у бизнис инкубаторима креће се у распону 5-15 %, с тим што је она већа у инкубаторима нове економије. Успешна предузећа која напуштају инкубатор остају у огромном броју случајева у локалној средини.
- Полазећи од резултата истраживања да просечно предузеће у бизнис инкубатору у ЕУ запошљава 6.2 запослених, а да инкубатор годишње напусти 6.6 предузећа, долази се до закључка да типични бизнис инкубатор у ЕУ годишње створи 40.9 бруто нових радних места, односно око 40 ако се узме у обзир и стопа неуспеха предузећа из инкубатора. Број нових радних места по предузећу у инкубатору је 1.5 односно 2 у САД. Новозапослени су у највећем броју случаја из локалне средине, сем у случају технолошких инкубатора код којих је и степен квалификација виши.
- Трошак по новом радном месту креће се од 4000-4400 евра, односно око 6.700 евра уколико се узме у обзир и трошак оснивања бизнис инкубатора.
- Просечне стопе раста прихода предузећа у инкубатору креће се у распону 10-30 %.

³⁰ Dostić, M., Menadžment malih i srednjih preduzeća, Sarajevo, 2002

Ослањајући се највише на резултате пројекта истраживања добре праксе бизнис инкубатора у ЕУ и сумарних препорука у вези политика развоја бизнис инкубатора, могуће је формулисати следеће основне препоруке за развојне инкубаторе.

1. Оснивању бизнис инкубатора треба приступити само ако постоје реални услови и потребе и ако ће то боље решити проблем у датој ситуацији него неки други инструмент. Ово је важно нагласити, јер су бизнис инкубатори популарни инструмент којем се понекад прибегава иако не постоје реални услови.
2. Бизнис инкубатор не треба установити као изоловани инструмент, већ га треба уклопити у шири стратешки оквир и матрицу активности. На основу тога треба изабрати модел бизнис инкубатора и модификовати га тако да одражава локалне, регионалне и националне специфичности, приоритете и потребе.
3. Приликом припрема за оснивање бизнис инкубатора, неопходно је усвојити плански приступ и равнати се према потребама будућих корисника. Добро је да се сачини формалан бизнис план у коме ће се дефинисати циљно тржиште, очекивани ниво тражње, мисија и циљеви бизнис инкубатора, детаљан план деловања (потребан простор и услуге), потребан износ инвестиција и оперативних трошкова, извори финансирања, начин праћења рада бизнис инкубатора и остали елементи у вези са кључним факторима за успех бизнис инкубатора.
4. Бизнис инкубатори треба да се оснивају и развијају кроз партнерство приватног и јавног сектора, а ту сарадњу је посебно важно остварити на локалном нивоу. Искуство је показало да јавни сектор, у принципу, треба да има лидерску улогу и катализира рад на оснивању инкубатора, као и да значајно учествује у њиховом финансирању.
5. Физички простор остаје незаменљива компонента бизнис инкубатора. Искуства добре праксе треба користити као смернице за одређивање конфигурације и величине простора инкубатора.
6. Бизнис инкубатор треба да одржава такав ниво попуњености капацитета који истовремено омогућава флексибилност и максимира приход од закупа.
7. Највећу додату вредност инкубатори остварују на основу асортимана и квалитета услуга које пружају за развој пословања клијената. По правилу, услуге општег типа треба да пружају запослени у инкубатору, а специјализоване услуге треба обезбеђивати преко партнерских организација.
8. Бизнис инкубатори треба да наплаћују услуге по ценама које су прихватљиве за њихове клијенте, а што ближе тржишним.
9. Бизнис инкубатори треба да теже да послују, што је могуће више, на комерцијалној основи и тржишним принципима. Увођење финансијске дисциплине је веома важно јер су у многим земљама, попут Немачке, уочене позитивне корелације између нивоа субвенција и висине оперативних трошкова.
10. Бизнис инкубатор треба да има јасно дефинисану циљну групу клијената, што треба да буде преточено у улазне и излазне критеријуме.
11. Квалитет тима запослених у инкубатору, пословни однос према вођењу инкубатора и редовно праћење резултата рада од огромне су важности за успех бизнис инкубатора.

Резултате рада бизнис инкубатора треба оцењивати пре свега у односу на остварен напредак у развоју пословања клијената, односно остваривању постављених циљева и мисије бизнис инкубатора. Упутно је пратити и поредити стечена и међународна искуства у овој области.

1.5. Фактори неуспеха у раду бизнис инкубатора

Појам бизнис инкубације или инкубатора се у новије време дефинише као програм дизајниран да убрза успешан развој малих предузетника а да би задовољио своју мисију и циљеве, успешни инкубатори имају претходно урађену студију изводљивости којом су процењене праве потребе потенцијалних корисника инкубатора што је основ за програм рада. У развијеној фази рад бизнис инкубатора треба да буде мерен у смислу ефикасности и оправданости, јер посматрано као бизнис, бизнис инкубатор треба да буде профитна организација и да се води као било који регуларни бизнис оријентисан профитом и тражњом на тржишту.

Досадашња искуства развијених и транзиционих земаља указују на заједничке факторе који доводе до гашења /неуспеха рада бизнис инкубатора. Наводимо неке од њих :

- Покретање бизнис инкубатора из сасвим погрешних разлога који се наглас (не) говоре (политички разлози, предстојећи избори, нова алатка економског локалног развоја која би могла да користи у домаћем окружењу, донатори су вољни да нешто финансирају а бизнис инкубатор је примамљив као идеја да се формира пројект и сл.)
- Недостатак искуства у вођењу бизнис инкубатора у новим условима привређивања у транзиционој земљи
- Смањење континуираног прилива новчаних средстава / извора или прекид донација потребних за рад и финансирање рада бизнис инкубатора
- Погрешно дефинисани индикатори успешности рада бизнис инкубатора
- Исувише велика очекивања локалне заједнице и оснивача од рада бизнис инкубатора
- Не може се очекивати од једне од могућих алатки за локални економски развој да направи значајан утицај на локалну економију.³¹

Истраживање које за основну сврху и циљ је имало упоређивање бизниса који су стартовали у оквиру бизнис инкубатора и оних који нису, било је спроведено током 2009-2010. године на Универзитету у Сиракузи, САД³² на око 3500 бизниса. Мерили су се ефекти стопе запошљавања, стопе раста прихода и опстанак предузећа на тржишту. Резултати добијени истраживањем су били следећи :

- у периоду од 10 година, годишњи приход бизниса који су прошли бизнис инкубатор је пао за 14,6 милиона \$ у поређењу са предузећима која нису прошле инкубатор а чији је пад прихода пао за 15,8 милиона \$ у посматраном периоду ;
- на посматраном узорку предузећа, она која су прошла бизнис инкубатор као фазу, у периоду од 10 година су задржала у просеку 19 радних места у поређењу са предузећима која нису прошла инкубатор, а који су услед стања на тржишту смањили број запослених ;
- повећана стопа продаје као и стопа раста и даље нису били довољни да би компензирали стопу гашењу предузећа која су прошла инкубатор као фазу свог развоја у односу на предузећа која нису била у бизнис инкубатору ;

³¹ Pals, S., Factors Determining Success/Failure in Business Incubators, A Faculty of the Worcester, Polytechnic Institute, (2006), Massachusetts, 28-33.

³² Amezcua S. A., Boon or Boondoggle? Business Incubation as Entrepreneurship Policy, Whitman School of Management, Syracuse University, USA, (2009), str. 30-34.

- сходно томе, на дуг рок посматрано уочен је негативан учинак предузећа из узорка која су била у инкубатору у односу на предузећа која то нису а пратећи утицај на повећање стопе привредног раста.

Објашњење за овако добијене резултате истраживања се своди на примену организационо еволуцијске теорије. Наиме, бизниси који су прошли инкубатор као фазу развоја, учили су да делују у окружењу које је било снадбевено ресурсима од стране спољног окружења тј инкубатора али нису научили како да делују и расту у далеко конкурентнијем окружењу. Док су предузећа расла и имала помоћ у инкубатору, у крајњој инстанци то је могло да води до погрешних претпоставки да су та предузећа конкурентнија обзиром да су имала субвенционисане трошкове у једном периоду. Крајњи закључак студије од стране аутора јесте да су бизнис инкубатори на дуг рок прецењени као алатка којом ће се повећати економски раст у привредном окружењу.

1.5.1. Индикатори којима се мери успешно деловање бизнис инкубатора

У досадашњој пракси се примењују мање више слични индикатори а који се могу свести на наредне, генералне индикаторе :³³

- број компанија које су прошле програм кроз инкубатор
- број новокреираних регистрованих бизниса који су имали подршку у инкубатору
- број укупних радних места креираних за клијенте у инкубатору
- износ прихода или стопа раста прихода / профита бизниса
- број бизниса који су успешно напустили инкубатор
- начин и брзина раста развоја клијента у инкубатору
- дужина останка клијента у инкубатору
- број предузећа која су показала финансијску одрживост и самосталност након изласка из инкубатора

Истраживање које су спровели Сипос и Сабо показује да : " искуства земаља у транзицији и централно источној Европи с бизнис инкубаторима, је такво да је финансирање рада бизнис инкубатора од круцијалног значаја, те да уколико се не успе савладати ова препрека, бизнис инкубатори се гасе". Такође, у Србији највећи проблем представља финансирање инкубатора. Наиме, већина бизнис инкубатора у Србији наводи да властити извори финансирања у просеку чине 30-40 % прихода. У просеку, инкубатор у Србији опслужује 10,50 корисника инкубатора од којих 5,64 прођу комплетни програм а 4,36 бизниса је и даље одрживо након изласка из инкубатора. У Словенији се показало да опстанак бизнис инкубатора зависи од способности менаџмента да креира приходе ван буџетирања на нивоу локалне или регионалне заједнице те способности да приход као такав усмери на јачање бизнис инкубатора кроз тржишно оријентисане услуге али и кроз бољу опрему, услуге и нове производе које бизнис инкубатор нуди.³⁴

³³ Sipos Z., / Szabo A., Benchmarking of business incubators in CEE and CIS transition economies, Corvinus Univeristy of Budapest, ERENET, Budapest, Hungary, (2006), str. 5-7.

³⁴ Ibidem 23-25.

Даља истраживања³⁵ о раду бизнис инкубатора су се осврнула на социјалне и културне аспекте, наиме утицај културе и саме земље у смислу традиција и навика се не узимају довољно у обзир при креирању бизнис инкубатора. Ако земља има историју предузетништва као вид пословног организовања веће су шансе да ће бизнис инкубатор бити успешнији и обрнуто. Земље које још увек имају круте бирократске прописе ће имати мање шансе за успех деловања бизнис инкубатора.

Kmetz у своме раду наводи препоруке за оснивање бизнис инкубатора у земљама централно источне Европе и југоисточне Европе при том истичући да " треба стриктно дефинисати циљеве бизнис инкубатора, одредити изворе капитала/средства финансирања, дефинисати улогу менаџера бизнис инкубатора, као и услуге које ће пружати бизнис инкубатор, те ограничити број корисника бизнис инкубатора уз ваљану селекцију. За успешан рад бизнис инкубатора веома је важно и његово умрежавање, како у оквиру интерних тако и спољних умрежавања. Такође и координација на локалном или регионалном нивоу је једна од претпоставки успешности у будућем раду бизнис инкубатора.³⁶

1.6. Будућност бизнис инкубатора

Центри за подршку бизнису (БСЦ), инкубатори и технопаркови покушавају да обезбеде новим малим и средњим предузећима (МСП) ресурсе потребне за побољшање њихових шанси за успех. Различити ентитети наглашавају различите мешавине простора, обуке, капитала, људског и компјутерског умрежавања, консалтинга, итд. Предложено је неколико дефиниција, али дефиниције морају да буду флексибилне да би одговарале тренутној употреби. Да би се покрили сви ови различити ентитети, предлажу се "локални центри за пословну помоћ" (ЛБАЦ). Опште говорећи, центри за подршку бизнису наглашавају благе ресурсе – као што је обука, док технопаркови наглашавају физичке ресурсе – као што је простор.

Најбољи инкубатори бизниса покушавају да обезбеде све ресурсе за опстанак и раст малог бизниса. Док се технопаркови често фокусирају на простор, а центри за подршку бизниса на консалтинг, инкубатори одређују уска грла и покушавају да их превазиђу. У зависности од окружења, уска грла могу да буду простор, обука, приступ капиталу или тржиштима, инфраструктура као што су компјутерске мреже, и много другог.

У ствари, уместо да говоримо о "инкубаторима бизниса" нагласак треба ставити на термин "инкубација бизниса" – процес интерактивног развоја који има за циљ подстицање људи да започну сопствени бизнис и подржавање основаних предузећа у развоју иновативних производа. Инкубација такође значи развој подржавајућег и стимулативног окружења за предузетништво.

Број инкубатора бизниса вртоглаво расте у целом свету, од 200 почетком деведесетих до око 3.000 данас. На пример, сада постоји више од 550 инкубатора у Северној Америци, и око 50 инкубатора у Аустралији. У развијеним европским земљама као што је Финска има их 30 , у Немачкој више од 200 инкубатора бизниса ради са 3.700 МСП стварајући 28.000

³⁵ Pals S., Factors Determining Success/Failure in Business Incubators, A Faculty of the Worcester Polytechnic Institute, (2006) , Massachusetts, 28-33.

³⁶ Amezcua S. A., Boon or Boondoggle Business Incubation as Entrepreneurship Policy, Whitman School of Management, Syracuse University, USA, (2009).

послова, и неких 200 институција инкубаторског типа у Француској. Преко 100 шема инкубатора или различитих врста послује широм Уједињеног Краљевства.³⁷

Број бизнис инкубатора у тржишним економијама које настају, као и у транзиционим земљама расте сваке године, где је 65 инкубатора бизниса регистровано у Русији, 12 у Казахстану, 23 у Узбекистану, 34 у Мађарској, и 56 у Пољској. На крају 2005, било је 43 функционалних научних и технолошких паркова, а 24 у фази припреме у Републици Чешкој. У Белорусији је за сада установљено 12 центара за подршку бизнису, 9 инкубатора и 3 технопарка. Европска пословна иновативна мрежа је створила мрежу од неких 196 Пословних иновативних центара широм Европске уније, чија већина такође обавља функцију инкубатора бизниса.

2. Пословни инкубатори у развијеним земљама

2.1. Принципи и најбоља искуства успешних бизнис инкубатора у свету

Имајући у виду чињеницу да се број пословних инкубатора у свету непрекидно повећавао, у складу са тим расла је и подршка онима који су спроводили програм бизнис инкубације, превасходно се то односи на менаџерске структуре пословних инкубатора, а све то са циљем да би што већи број бизнис инкубатора опстао и својим клијентима пружао што квалитетније услуге. Као резултат ове подршке развијању пословних инкубатора развијен се концепт који је са мањим или већим прилагођавањима примењиван свуда у свету и може се рећи да је постао нека врста стандарда који треба пратити приликом дефинисања врсте и карактера бизнис инкубатора, врсте и обима услуга које се пружају предузећима члановима, као и физичког и функционалног дизајна бизнис инкубатора.

Овај концепт који је постао нека врста стандарда за све бизнис инкубаторе је развијен 1996. године од стране борда директора *NBIA* у САД и по њему постоје два основна принципа која карактеришу успешне бизнис инкубаторе:

1. Бизнис инкубатор мора ићи у правцу позитивног утицаја на економско оздрављење локалне заједнице кроз максимизирање процента опстанка новооснованих предузећа;
2. Инкубатор је динамички модел који у много чему живи живот било којег новооснованог предузећа.³⁸

Један од главних предуслова да би пословни инкубатори који су тек основани успешно пословали јесте пре свега посвећеност менаџмента и органа бизнис инкубатора, да прате позитивна светска искуства и да их прилагођавају својим потребама и примењују. Менаџери инкубатора би у свом пословању требало да буду посвећени испуњавању следећих принципа:

- увек имати у виду два основна принципа,

³⁷ Росић И., Маринковић Р., Илић М., Стратегија развоја и структурне промене привреде Србије у условима транзиције, Економски факултет Универзитета у Крагујевцу, Економски факултет Универзитета у Нишу, 2001., стр.13.

³⁸ www.nbia.org

- постепено је постићи консензус о мисији која дефинише улогу инкубатора у локалној заједници и развити стратегију развоја са мерљивим циљевима које треба постићи,
- развој реалног бизнис плана да би пословни инкубатори могли да буду финансијски одрживи и сами себе финансирају ;
- упослити руководство које ће имати снаге и могућности да оствари мисију бизнис инкубатора и помогне предузећима члановима да расту и да се развијају,
- формирати ефикасне органе управљања који ће бити посвећени мисији инкубатора и максимизирању улоге менаџмента у развоју успешних предузећа,
- утицати на менаџмент како би се што више посветио подршци члановима, укључујући активну саветодавну улогу која ће имати за резултат формирање успешних предузећа,
- развијати инфраструктуру бизнис инкубатора, ресурсе, методе и алате који ће служити пружању пословне подршке предузећима члановима сходно њиховим потребама и захтевима,
- уклопити програм рада бизнис инкубатора у економске стратегије општине и региона,
- стално развијати подршку од стране стејкхолдера, укључујући умрежавање институција које могу пружати подршку бизнис инкубатору,
- одржавати информациони систем који користи менаџмент бизнис инкубатора и прикупљати статистичке и друге податке који су од значаја за евалуацију програма, како би се побољшала ефективност и како би се могле пратити потребе чланова.³⁹

Резултати бизнис инкубатора – чланова *NBLA* указују на следеће:

- За сваки долар који је обезбеђен за инкубатор, чланови инкубатора генеришу око 30\$ повраћаја (кроз порезе)
- 84% предузећа која су изашла из инкубатора и даље послују у својим заједницама и обезбеђују повраћај инвестиције
- Инкубатори који су подржани од стране јавног сектора креирају радна места која коштају око 1.100 \$, док друга радна места која се креирају подршком јавног сектора коштају више од 10.000 \$
- Инкубатори који су чланови *NBLA* су од 1980.године отворили пола милиона радних места у Северној Америци

На основу резултата *benchmarking* анализе коју је за Европску комисију, Директорат за предузећа током 2007.године реализовао Центар за стратегију и евалуацију, препоручују се следећи стандарди за бизнис инкубаторе:

³⁹ www.bicuzice.com

Табела 5 : Преглед кључних статистичких перформанси инкубатора у ЕУ и предложених стандарда

Оснивање и функционисање	Просек	Обим	Стандард
Просечна вредност капиталне инвестиције	€3,7 милиона	€1,5 мил. - €22 мил	Нема података
Просечни оперативни трошкови	€480.000 годишње	€50.000– €1,8 мил.	Нема података
% прихода од државних субвенција	37%	0 – 100%	25%
Величина инкубатора	3.000 м ²	90 – 41.000 м ²	2.000 – 4.000 м ²
Број станара инкубатора	27 фирми	1 – 120 фирми	20 – 30 фирми
Функције инкубатора	Просек	Обим	Стандард
Испуњеност капацитета инкубатора	85%	9 – 100%	85%
Дужина периода останка у инкубатору	35 месеци	6 месеци – без максимума	3 године
Број запослених у менаџменту	2,3	1 – 9	Минимално 2
Однос броја запослених у инкубатору : станари	1 : 14	1:2 – 1:64	1:10 – 1:20
% времена које менаџер потроши на саветовање клијената	39%	5 – 80%	50%
Процена услуга и ефеката	Просек	Обим	Стандард
Стопа опстанка фирми-станара	85%	65-100%	85%
Просечан пораст у промету фирми-станара	20% годишње (2001)	5 – 100%	25%
Просечан број радних места по фирми-станару	6,2 р.м. по фирми	1 – 120	Нема података
Нова висококвалификована радна места по инкубатору годишње	41 радно место	7 – 197	Нема података
Трошкови отварања радног места (брuto)	€4.400	€124 - €29.600	€4.000 - €8.000

Извор: EC Enterprise Directorate General: „Benchmarking of Business Incubators“, Centre for Strategy&Evaluation Services, February 2007

2.2. Примери пословних инкубатора у свету

ПОРИН, РИЈЕКА, ХРВАТСКА

Инкубатор у Порину је основан 1996.године од стране града Ријеке и његових партнера, жупаније Приморско Горанске и Риадриа Банке д.д.

Град Ријека је сматрао да постоје могућности за развој малих предузећа која би нудила робе и услуге локалној привреди. Инкубатор у Порину је успостављен у згради површине 2000 м², и укључује канцеларије за управу, заједничке површине и салу за конференције. Станари плаћају закупнину, која им омогућава максимум подршке у раним фазама развоја, а која их стимулише да напусте инкубатор када предузеће ојача. Програм закупнине траје током петогодишњег периода за делатности које су у вези са индустријском производњом, односно током трогодишњег периода за пословна друштва из сектора услуга. За делатности у вези са производњом даје се једногодишњи "одмор" од закупнине, а од друге до пете године закупнине расту. Станарима – закупцима се даје подршка у смислу пословних услуга, саветовања, правних савета, приступа финансијама и свеобухватног програма пословног образовања; све ово је такође доступно и онима који нису смештени у инкубатору.

Овај инкубатор ради скоро пуним капацитетом, а делатности његових становника су веома разноврсне од оптичког инжењерства, заштите од пожара до креирања софтвера за компјутере. Инкубатор у Порину даје подршку предузећима која запошљавају 42 радника.

Ово је користан пример успешног инкубатора. Инкубатор поседује добро замишљену службу за изнајмљивање простора и давање савета, као и формализоване програме пословне обуке.⁴⁰

ЈЕСЕНИЦЕ, СЛОВЕНИЈА

Инкубатор у Јесеницама, Словенија, основан је 2000.године, након што је општина пристала да поклони пословне просторе и осигура све што је било неопходно у вези комуналних трошкова и дозвола за градњу. Овај инкубатор је развила и њиме управља агенција за пословни развој, Центар за подршку бизнису, у Крању. Овај инкубатор поседује 886 м² радног простора, уз додатне просторе за менаџере инкубатора, развојну агенцију Крања, конференцијске сале и заједничке површине. Инкубатор се фокусирао на успостављање радног окружења за новопокренута предузећа која послују у области електронике, програмирања, телекомуникација и информационе технологије, уз жељу да покрене активности које би на крају могле довести до кластера компанија у области електронике и информатичке технологије. Корисници се користе нижим закупнинама, прикључцима за интернет и телефон, као и учионицама и салама за конференције. Корисницима се пружају услуге саветовања, административне помоћи, умрежавања, маркетинга и помоћ код промоције. Инкубатор у Јесеницама запошљава око 70 људи.

Пример инкубатора у Јесеницама показује да приступ заснован на брзом расту новопокренутих предузећа, вођених стратешким приоритетима локалног економског развоја, може бити врло успешан.

⁴⁰ www.porin.hr

СЕЖАНА, СЛОВЕНИЈА

Пословни инкубатор у Сежани је имао другачији приступ развоју инкубатора, који је вероватно био узрокован чињеницом да менаџер инкубатора долази из приватног сектора. Након што је фабрика електричних уређаја "Искра" пропала, општина се, после спроведеног поступка стечаја, појавила као власник зграде фабрике. Приватна компанија "Словенета" д.о.о је предложила да се зграда користи као инкубаторски објект који би олакшао стварање и развој нових малих предузећа. Успостављено је партнерство између општине као власника непокретне имовине и приватне компаније "Словенета" као имплементирајућег партнера, која је имала уговор за управљање инкубатором. Инкубатор се фокусира на производне активности ; многа од новопокренутих предузећа формирана су од запослених пропалог предузећа "Искра". Обезбеђено је преко 6.500 м² пословног простора, уз субвенционирану закупнину.

Закупнине се с временом повећавају, али постоје додатне премије за предузећа која стварају нова радна места. Инкубатор обезбеђује заједничке административне и техничке објекте и погодности, као и пословне услуге. 1997. године инкубатор је успео да осигура додатна средства за нових 2500 м². Уз нови пословни простор, инкубатор у садашњем моменту може удомити 32 предузећа. Европска унија, општине, Министарство привреде и приходи од закупнине су осигурали финансирање друге фазе развоја инкубатора.⁴¹

STONEHILLS, ВЕЛИКА БРИТАНИЈА

Stonehills представља један од највећих вођених уређених радних простора у Европи, а укључује такође и објект пословног инкубатора. Био је основан на четири хектара неискоришћеног индустријског земљишта и зграда које су преостале након затварања великих државних предузећа 1984. године. Финансирање Stonehills је осигурано од стране Европске уније и Владе Велике Британије. Овај инкубатор поседује центар за пословну обуку на лицу места, који пружа основне услуге свим становницима, уско је повезан са стратегијом локалног економског развоја и њиме управља компанија за уређење земљишта и градњу, коју је као извођача под уговором унајмила локална власт. Stonehills у садашњем тренутку има 50 радних простора и преко 300 предузећа на локацији, са разним делатностима од прављења намештаја до алармних система и компјутерских услуга. Обично је преко 85 % простора за изнајмљивање заузето. Планира се додатни радни простор.

Пример овог великог инкубатора показује да постоји начин да се искористе велике привредне локације, које су изгубиле своју првобитну намену. Центар за обуку има могућност да обезбеди обуку како за локалне незапослене раднике, тако и за предузећа.

UNIVERZITET YORK, ВЕЛИКА БРИТАНИЈА

Универзитет York и градско веће Yorka су заједнички основали овај инкубатор 1980-тих година како би удовољили потражњи за новим компанијама и искористили талентоване студенте са Универзитета. Овим инкубатором управља мала приватна компанија за пружање пословних услуга. Компанија управља инкубатором као пословним предузећем и пружа интензивну подршку свим предузећима појединачно. Инкубатор остварује профит који се делимично користи за инвестирање у даљи развој. Постоји 20-так простора чија се намена

⁴¹ www.incubator.si

постепено мењала – од предузећа која су пружала опште услуге до предузећа чији рад се заснивао на технологији. Овај инкубатор се показао успешним за стимулисање многих нових "компанија универзитетског комплекса".

Кључни фактор успеха за заинтересоване стране била је способност овог инкубатора да постави одговарајуће циљеве у погледу квалитета рада, притом истовремено остављајући слободу независној компанији да се бави свим пословима у вези управљања и да се брине за развој инкубатора.⁴²

3. Развој пословних инкубатора у Србији

Развој пословних инкубатора у Србији је започео кроз ЕНТРАНС програм за развој предузетништва, финансиран од стране Владе Краљевине Норвешке. На пројекту развоја инкубатора у Србији ЕНТРАНС програм је тесно сарађивао са државним институцијама, пре свих са Републичком агенцијом за развој МСП⁴³ и Министарством за привреду и приватизацију Републике Србије.⁴⁴ Као резултат сарадње током 2006.год. основан је Центар за подршку пословним инкубаторима у оквиру Републичке агенције за развој МСП како би се у оквиру ове институције развила јединица која у фокусу својих активности има пословну инкубацију. Крајем 2006.год. ЕНТРАНС је пружио техничку подршку Министарству привреде и Републичкој агенцији за развој МСП приликом израде Програма за развој пословних инкубатора и кластера у Републици Србији 2007-2010 који је усвојен од стране Владе Републике Србије који у домену инкубатора предлаже оснивање најмање 15 пословних инкубатора и кровне националне асоцијације пословних инкубатора.⁴⁵

⁴² www.usp.edu

⁴³ Касније Националном агенцијом за регионални развој

⁴⁴ Касније Министарство економије и регионалног развоја Републике Србије

⁴⁵ www.lokalnirazvoj.rs

Слика 1. Мрежа пословних инкубатора у Србији



Извор: Мрежа пословних инкубатора Србије и подаци прикупљени током истраживања на терену

У сарадњи са Републичком агенцијом за развој МСП и локалном самоуправом, ЕНТРАНС је основао први пословни инкубатор у Нишу у септембру 2004.год. Инкубатор је основан у оквиру простора Машинске Индустрије Ниш (МИН), простирао се на 2.100 м² и имао је 14 инкубационих јединица а период инкубације је износио 4 године. У мају 2005.год. основан је Бизнис инкубатор центар у Књажевцу у просторијама фабрике мотокултиватора ИМТ – Књажевац. Овај инкубатор је основан од стране удружења грађана "Тимочки Клуб" и представља прву приватну иницијативу за пословну инкубацију у Републици Србији.⁴⁶

Међутим, током 2007.год. Министарство економије и регионалног развоја подршку инкубаторима не представља као приоритет, што је довело до тога да се развој инкубатора свео на ad-hoc иницијативе локалних самоуправа и појединих донатора. Међу првим

⁴⁶ Ову иницијативу су иницијално подржали Фонд за отворено друштво, CHF International и ОЕБС

инкубаторима који су основани у наредним годинама су они у Суботици, Зрењанину, Прокупљу и Врању, а затим су уследили и инкубатори у осталим градовима у Србији. Аустријска развојна агенција АДА је подржала развој инкубатора у Војводини кроз иницијативу ББИ (развој пословних инкубатора – Building Business Incubators) која се реализовала у оквиру вишегодишњег програма "Интегрисани план за регионални развој Аутономне Покрајине Војводине". ББИ иницијатива је формирала фонд за подршку пословним инкубаторима у Војводини који додељује финансијску помоћ инкубаторима на годишњем нивоу. Након реализације програма Влада АП Војводине је наставила са доделом грантова инкубаторима у Војводини, доделивши 9,5 милиона динара у 2010.год. У новембру 2011.год. Влада Војводине је расписала нови конкурс за доделу бесповратних средстава за финансирање развоја пословних инкубатора на територији Војводине у укупној висини од 12.850.000 динара.

УСАИД је такође био активан у подршци развоју инкубатора у Србији, кроз финансирање у физичку изградњу простора или кроз техничко опремање просторија инкубатора у Крушевцу, Зајечару, Прокупљу, Новом Саду и Крагујевцу.

Подршку инкубаторима у Србији су пружали ОЕБС (улагање у Пословно-технолошки инкубатор техничких факултета Београд) и СПАРК (улагање у инкубаторе у Врању, Београду, Крагујевцу и Ужицу). Влада Републике Словачке и ЕУ програм Exchange су подржали развој инкубатора у Бачком Петровцу. Средствима Националног инвестиционог плана Владе Републике Србије изграђен је пословни инкубатор у Крушевцу и адаптиран простор инкубатора у Врању. Пословни инкубатор у Врању је такође подржан средствима БАТ-а⁴⁷ који је финансирао набавку трафо-станице за потребе инкубатора.

У Србији данас постоји 23 инкубатора распрострањена широм земље (слика 1). Највише инкубатора је основано на територији региона Војводине, укупно осам, и то у следећим градовима и општинама: Нови Сад, Суботица, Зрењанин, Бачки Петровац, Панчево, Сента, Кањижа и Беоцин. Већи број инкубатора у Војводини него у осталим деловима Србије је последица резултата ББИ програма и улагања Владе Војводине у развој овог сектора. У региону Источне и Јужне Србије основано је седам инкубатора и то у следећим градовима и општинама : Ниш, Врање, Зајечар, Бор, Књажевац, Прокупље и Медвеђа. У овом региону постоји иницијатива за оснивање два нова инкубатора, у Мајданпеку и Кладову. У региону Шумадије и Западне Србије идентификовано је шест инкубатора, четири постојећа и две нове иницијативе за развој инкубатора. Они се налазе у следећим градовима и општинама : Крагујевац, Рача, Крушевац, Ужице, Ваљево и Краљево. У региону Београда постоје два инкубатора, лоцирани на подручју градских општина Звездара и Раковица.

⁴⁷ БАТ - British American Tobacco

3.1.Анализа стања пословних инкубатора у Србији

Пословни инкубатори у Србији су углавном оснивани на иницијативу локалних самоуправа, подржани финансијским донацијама од стране Владе Републике Србије, углавном кроз НИП, и многобројних донатора, пре свих Владе Краљевине Норвешке кроз ЕНТРАНС програм, затим УСАИДа, АДАе и холандске организације СПАРК. Оснивање неких инкубатора у Војводини је подржао и ВИП фонд за подршку инвестицијама⁴⁸. Један број инкубатора се основао као иницијатива великих привредних система током процеса реструктурирања радне снаге и примери таквих инкубатора се налазе у Панчеву (основан на иницијативу Рафинерије), Беочину (основан на иницијативу цементаре Ла Фарж), Врању (основан на иницијативу локалне самоуправе и фабрике Јумко), итд. Као што је раније наведено, инкубатор у Књажевцу је основан као иницијатива невладине организације "Тимочки Клуб". Оснивање инкубатора је у складу са циљевима локалних стратетија за економски развој.

Први пословни инкубатор је основан у Нишу крајем 2004.год., а затим у Књажевцу 2005.год. У 2006. год. се оснива највећи број инкубатора: у Суботици, Зрењанину, Београду, Прокупљу и Врању. Током 2008.године су основана три инкубатора која су подржана од стране НИПа, у Крагујевцу, Ужицу и Крушевцу, и они су технички најопремљенији инкубатори у Србији. У 2009.години се оснивају инкубатори у Зајечару и Бачком Петровцу, први уз подршку УСАИДа и Министарства економије и регионалног развоја а други уз подршку СловакАИД⁴⁹ и ЕУ Exchange пројекта. На крају, у 2010.години је основан инкубатор у Новом Саду уз подршку АДА пројекта.

Сви инкубатори су регистровани као привредна друштва са ограниченом одговорношћу, у којима власништво деле локалне самоуправе, привредна друштва, универзитети или пак невладине организације. Удео власништва локалне самоуправе иде од 45 % у Бачком Петровцу⁵⁰ и 49% у Врању до чак 100 % у Крушевцу. Привредна друштва су суоснивачи инкубатора у Врању, Суботици, и Прокупљу, факултети и више школе учествују у власништву инкубатора у Новом Саду, Београду а невладине организације су сувласници инкубатора у Књажевцу, Бачком Петровцу, Прокупљу и Београду. Регионална агенција Шумадије и Поморавља је сувласник инкубатора у Крагујевцу а МСП агенције из Суботице и Ниша су сувласници инкубатора из истоимених градова. Интересантно је и то да је асоцијација за развој региона Хорна Нитра Приевидза из Словачке сувласник инкубатора у Бачком Петровцу.

Годишњи буџет инкубатора у 2011.год. се крећу од 2,7 милиона динара у Прокупљу до 29,7 милиона у Београду. Осим Београда, једино инкубатор у Суботици је имао буџет преко 20 милиона, а једино инкубатори у Врању и Зрењанину су имали буџете преко 10 милиона динара. Годишњи буџети осталих седам инкубатора се крећу од 5 до 9 милиона динара. Приходи од станарине су занемарљиво мали у односу на годишње буџете инкубатора. Само у случају инкубатора у Нишу, Крушевцу, Крагујевцу и Београду ови приходи прелазе 10 %. Приходи инкубатора од осталих услуга су у многоме значајнији од прихода од станарине. Ови приходи се углавном односе на реализацију пројеката финансираних од стране

⁴⁸ ВИП фонд је кооснивач инкубатора у Зрењанину, Суботици и Новом Саду

⁴⁹ СловакАИД је агенција за међународну сарадњу и развоје Републике Словачке

⁵⁰ Општина Бачки Петровац је власник 35% акција инкубатора док је месна заједница Бачки Петровац власник 10%акција, што укупно износи 45%

међународних организација или на приходе остварене кроз изнајмљивање конференцијских сала.

Значајни приходи инкубатора представљају дотације оснивача, пре свега локалних самоуправа. Инкубатори у Војводини добијали су и средства из ББИ програма, финансираног прво из средстава АДА програма а касније из буџета Владе Војводине. У новембру 2011. године Влада Војводине је расписала конкурс за финансирање пословних инкубатора на територији Аутономне Покрајине Војводине у укупној висини од 12.850.000 динара. Путем текућих трансфера осталим нивоима власти корисник град Суботица је усмерио у износу од 850.000 дин. ка трошковима пословања пословног инкубатора у том граду. Остала средства у висини од 12 милиона динара су додељена инкубаторима у Новом Саду, Суботици, Зрењанину, Кањижи, Бачком Петровцу и Сенти.

Донације инкубаторима су се углавном односиле на уређење и адаптацију простора, изградњу приступних путева, решавање проблема електроснабдевања и комуналне опремљености простора и слично.

Табела 1. Приходи инкубатора у Србији (у дин.)

Инкубатор	Годишњи буџет у 2011.	Приходи			
		Приходи од станарине	Приходи од додатних услуга	Дотације оснивача	Донације
Суботица	28.059.299	1.000.000			6.761.545
Бачки Петровац	5.630.000	263.000		310.000	5.057.000
Нови Сад	5.000.000				5.000.000
Зрењанин	11.600.000	500.000	100.000	5.500.000	5.500.000
Београд-Звездара	29.754.797	3.093.685	25.661.112		
Крагујевац	8.430.000	2.050.000	1.110.000	4.450.000	1.083.000
Крушевац	6.300.000	2.141.398 ⁵¹	1.214.107	3.952.295	
Ужице	6.000.000		1.500.000		
Ниш	5.650.000	990.000	1.090.000	2.400.000	
Зајечар	7.300.000			4.300.000	3.000.000
Прокупље	2.713.551	2.420.875	1.046.082		5.624.461
Врање	12.300.000	280.000	300.000		11.000.000

Извор : подаци из попуњених упитника добијених од представника инкубатора

Расходи инкубатора су највећи у домену програмских трошкова, који досежу до 17,2 милиона динара у инкубатору у Београду. Значајна средства се одвајају и за оперативне трошкове инкубатора као и на плате запосленима у инкубатору.⁵²

⁵¹ Приход од станарине се уплаћује директно на рачун оснивача (локалне самоуправе).

⁵² www.lokalnirazvoj.rs

Табела 2. Расходи инкубатора у Србији (у дин.)

Инкубатор	Годишњи буџет у 2011.	Расходи				
		Плате	Оперативни трошкови	Програмски трошкови	Инвестиције	Остало
Суботица	28.059.299					
Бачки Петровац	5.630.000		2.500.000	2.400.000	400.000	330.000
Нови Сад	5.000.000					
Зрењанин	11.600.000	2.300.000	2.800.000	5.900.000		
Београд- Звездара	29.754.797	5.057.772	6.315.557	17.245.247		707.105
Крагујевац	8.430.000	65 %	25 %	10 %		
Крушевац	6.300.000					
Ужице	6.000.000	1.500.000			2.500.000	
Ниш	5.650.000	3.451.000	1.032.000			1.167.000
Зајечар	7.300.000	2.000.000	300.000		5.000.000	
Прокупље	2.713.551		3.642.000	3.196.000		3.550.000
Врање	12.300.000	1.000.000	300.000	4.500.000	6.500.000	

Извор : подаци из попуњених упитника добијених од представника инкубатора

У прошлој години у појединим инкубаторима су такође уложена средства у инвестиције и адаптацију простора. Поред тога, већина инкубатора у Србији планира проширење капацитета инкубације, што ће свакако повећати износ инвестиција.

Већина инкубатора има пословни план, визију, мисију и стратешке циљеве. Инкубатори не поседују сертификате. Инкубатори у Србији су се удружили у Мрежу бизнис инкубатора у Србији која редовно окупља менаџере како би дискутовали о различитим питањима везаним за развој инкубатора.

Табела 3. Број запослених у инкубаторима

Инкубатор	Укупан број запослених	Број стално запослених	Број привремено запослених	Број спољних стручних сарадника
Суботица	4 (3 жене)	3 (3 жене)		1 (0 жена)
Бачки Петровац	2 (1 жена)			2 (1 жена)
Нови Сад	9 (4 жене)	2 (1 жена)	2 (1 жена)	6 (2 жене)
Зрењанин	3 (1 жена)	5 (1 жена)		1 (0 жена)
Београд- Звездара	10 (8 жена)	7 (5 жена)	5 (3 жене)	
Крагујевац	7 (2 жене)	4 (2 жене)		
Крушевац	4 (1 жена)	3 (1 жена)		
Ужице	3 (2 жене)	3 (2 жене)		
Ниш	5 (1 жена)	3 (1 жена)	2 (1 жена)	
Зајечар	3 (1 жена)	3 (1 жена)		
Прокупље	4 (3 жене)	3 (3 жене)	1 (0 жена)	
Врање	3 (1 жена)	1 (1 жена)	2 (0 жена)	1 (0 жена)

Извор : подаци из попуњених упитника добијених од представника инкубатора

Број запослених у инкубаторима варира између двоје и десеторо. Једино инкубатор у Бачком Петровцу нема стално запослених већ активности у инкубатору обављају два спољна сарадника. Остали инкубатори имају најмање једног сталног запосленог, док у инкубатору у Крагујевцу ради седам особа. Већина стално запослених су припаднице женске популације док су мушкарци у већини међу привремено запосленим као и међу ангажованим стручним сарадницима. Структура запослених је задовољавајућа, већина запослених су високо-образована лица различитих профила, оспособљена да се служе информационим технологијама и енглеским језиком.

Тип инкубатора у Србији зависи од врсте простора у којем је отворен инкубатор. Наиме, у случајевима када је инкубатор отворен у фабричким халама (Ниш, Суботица, Прокупље, Врање, Књажевац, итд), делатности станара су углавном везане за производњу, и то углавном у индустрији прераде дрвета (плочасти намештај) и лакој машинској индустрији. Због саме природе делатности посла, ови инкубатори су већи и у укупној површини а и по површини инкубационих јединица (табела 1). Међутим, не ретко се дешава да се у овим инкубаторима обављају и неке услужне делатности. Треба напоменути и то да се ови инкубатори често налазе у оквиру постојећих фабричких кругова, што додатно отежава неометано пословање њихових станара. Као посебна врста ове категорије су примери инкубатора који су направљени као потпуно нови објекти као што су инкубатори у Крушевцу и Ужицу. У оквиру ових инкубатора претежно се обављају производне делатности, мада има и станара који се баве услугама.

Друга врста инкубатора је основана у запуштеним јавним или приватним просторима и пословним зградама који су адаптирани за потребе инкубатора. Примери ових инкубатора су у Зрењанину, Крагујевцу, Бачком Петровцу и Београду. Ови инкубатори углавном окупљају услужне делатности, претежно из домена информационих технологија, широког спектра пословних услуга (рачуноводство, правни и биротехнички послови, посредовање, и сл.), дизајн, образовање, медији, и сл. Изузетак је инкубатор у Новом Саду који прима станаре само из области информационих и комуникативних технологија. Напоменимо и то да је инкубатор у Зрењанину такође основан као инкубатор који циља предузећа и предузетнике из ИТ сектора али услед слабог одзива примани су и станари из других области.

Овде треба напоменути и то да врсте делатности које се обављају у инкубатору често нису сродне, у неким случајевима су и неспојиве.⁵³ Пример је инкубатор у Врању у којем доминирају предузећа за израду плочастог намештаја а до недавно је у том простору пословало и предузеће за паковање биљних чајева.

Без обзира на тип инкубатора, међу станарима доминирају предузетници и микро предузећа.⁵⁴ У једном броју инкубатора се налазе и представништва страних предузећа (Крагујевац, Ниш, Нови Сад и Зрењанин). Инкубатор у Зрењанину већ дуже време пружа услуге страним инвеститорима и предузећима, што је умногоме унапредило квалитет инвестиција у овом граду. У инкубатору у Новом Саду се налазе просторије кластера Војводина ИКТ и канцеларије Европске мреже предузетништва, док је у инкубатору у Бачком Петровцу смештено више невладиних удружења.

⁵³ Међу станарима инкубатора у Врању доминирају предузећа за израду плочастог намештаја. Међутим, до недавно је у том простору пословало и предузеће за паковање биљних чајева.

⁵⁴ Према дефиницији Европске уније, микро предузећа имају до 10 запослених и годишњи обрт до 2 милиона евра.Извор: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm. Међутим, у својим одговорима званичници инкубатора често су мешали микро предузећа са предузетницима тако да није могуће утврдити до краја поделу између предузетника и микро предузећа.

Табела 4. Упоредни преглед инкубатора у Србији

Инкубатор	Укупно улагање у инкубатор	Укупни простор за инкубацију (м2)	Број инкубационих јединица	Укупан број станара	Укупан број запослених
Суботица	/	2.000	20	17	/
Бачки Петровац	200.000 €	370	13	7	9
Нови Сад	200.000 €	430	12	7	11
Зрењанин	33.000.000 дин	750	18	14	44
Београд-Звездара	206.000 €	570	12	21	80
Крагујевац	1.256.500 €	1.130	18	13	48
Крушевац	66.840.251 дин	1.600	30	15	34
Ужице	Преко 1.000.000 €	1.650	26	9	27
Ниш	9.000.000 дин	1.700	23	4	7
Зајечар	9.000.000 дин	1.200	10	4	35
Прокупље	24.185.878 дин	1.300	15	13	45
Врање	25.500.000 дин	2.700	14	8	39

Извор : подаци из попуњених упитника добијених од представника инкубатора

Највећи инкубатор у Србији се налази у Врању и простире се на 2.700 м2, затим у Суботици (2.000 м2), Нишу (1.700 м2), Ужицу (1.650 м2), Крушевцу (1.600 м2), Прокупљу (1.300 м2), Зајечару (1.200м2), Крагујевцу (1.130 м2) и Новом Саду (430 м2). Међутим, по броју инкубационих јединица највише станара могу имати инкубатори у Крушевцу, Ужицу, Нишу и Суботици, док најмањи капацитет имају инкубатори у Бачком Петровцу, Новом Саду и Београду.

Највише финансијских средстава уложено је у Крагујевцу, преко 1,25 милиона евра и тај инкубатор представља најсавременије опремљени инкубациони простор у Србији. Затим следе улагања у инкубаторе у Ужицу и Крушевцу који су изграђени као потпуно нови објекти. Укупна улагања у зрењанински инкубатор су такође значајна. У овај инкубатор се улагало у три наврата где је сваки пут адаптиран по један спрат зграде у којој је смештен инкубатор. Већина улагања у инкубаторе су на нивоу између 200 и 250 хиљада евра (Врање, Прокупље, Београд, Нови Сад и Бачки Петровац) док су најмања улагања у инкубаторе у Зајечару и Нишу (по 9 милиона динара)

Са становишта анализе цена Крагујевац такође предњачи са уложених скоро 70 хиљада евра по јединици инкубације. Улагања по јединици инкубације у осталим инкубаторима су мањи и крећу се од око 40 хиљада евра у Ужицу и 22 хиљаде евра у Крушевцу, до 16,6 хиљада евра у Новом Саду и Прокупљу. Најмања улагања по инкубационој јединици су у Зајечару и износе око 9.000 евра.

Поред инкубационих јединица, сваки инкубатор има сале за састанке и конференције као и остале заједничке просторије, док већина инкубатора има и заједничке рачунаре, копир

апарате, и осталу неопходну техничку опрему. Већина инкубатора има и своју интернет презентацију на којој се налазе основне информације о инкубатору као и спискови станара.

И поред великог улагања и субвенционираних цене савремено опремљеног простора, капацитети инкубатора нису попуњени у великој већини случајева. Проценат попуњености се креће од 87% у Прокупљу и 85% у Суботици до 50 % у Крушевцу, 40 % у Зајечару и само 35% у Ужицу. Изузеци су инкубатор у Београду који има физичку попуњеност од 100 % (12 станара) а 4 станара се налазе у процесу виртуелне инкубације, и инкубатор у Нишу који има попуњеност од само 17 %. У случају Ниша инкубатор је у фази реструктурирања и почетак новог циклуса инкубације је средином 2012 године, тако да није изненађујуће да је проценат попуњености на ниском нивоу.

Процедуре за инкубацију постоје у свим инкубаторима осим у случају инкубатора у Зајечару. Циклус инкубације је јако тешко утврдити јер не постоји истовремени пријем и отпуст станара. С обзиром да већина инкубатора има проблема да привуче станаре, конкурси за инкубацију су стално отворени. Сходно томе, у већини инкубатора напуштање простора за инкубацију није наметнуто станарима као императив. Међутим, постоје примери у којима су станари сами напустили простор инкубатора, или због успешног завршетка процеса инкубације или због проблема у пословању, затварања предузећа и слично.⁵⁵

Инкубатори немају разрађене процедуре за праћење пословања својих станара. Број запослених међу станарима инкубатора је често непознаница менаџменту инкубатора. Инкубатори такође немају сазнања о финансијском пословању својих станара. Међутим, проблеми у пословању инкубатора се често износе у неформалним разговорима између станара и запослених у инкубатору.

Поред физичке инкубације, већина инкубатора пружа и друге пословне услуге својим станарима. Најчешће пословне услуге које пружају инкубатори укључују опште административне и финансијске услуге, заједнички маркетинг и учешће на сајмовима, организовање тренинга, конференција и семинара, студијских посета и сл. Међутим, општи је утисак да постоји мала заинтересованост међу станарима за ове врсте услуга.

Пар инкубатора је покренуло и процес виртуелне инкубације, од којих је најуспешнији у Београду. Инкубатор у Новом Саду је основан као наставак виртуелног инкубатора који је функционисао у оквиру Техничког факултета Универзитета у Новом Саду. Инкубатор у Крагујевцу је добио средства из ЕУ програма РСЕДП 2⁵⁶ за покретање виртуелног инкубатора.⁵⁷

Неколико инкубатора пружа услуге предузећима, предузетницима и потенцијалним предузетницима који нису станари инкубатора, међу којима су најактивнији инкубатори у Београду, Прокупљу, Ужицу и Зрењанину. Међу најчешћим услугама су услуге у изради пословних планова, обуке за почетнике у пословању и омладинско предузетништво. Ове услуге су углавном финансиране од стране Националне службе за запошљавање, локалне самоуправе (у случају инкубатора у Београду) или од стране међународних донаторских програма.

Поједини инкубатори учествују и у реализацији пројеката финансираних од стране ЕУ ИПА програма или неких других донатора. Као што је поменуто раније, инкубатор у

⁵⁵ www.lokalnirazvoj.rs

⁵⁶ Програм регионалног друштвено-економског развоја (РСЕДП) је ЕУ програм основан са циљем јачања капацитета у Србији за пројектовање и имплементацију политика за уједначење територијалног друштвено-економског развоја у перспективи приступања ЕУ. Више информација о пројекту је доступно на: <http://www.rsedp2serbia.eu/>

⁵⁷ Више о виртуелном инкубатору у Крагујевцу је доступно на: <http://www.virtualbic.rs/>

Крагујевцу је добио 142.045 € у оквиру ЕУ РСЕДП 2 програма за реализацију пројекта виртуелне инкубације, што је највећа појединачна донација за развојне пројекте коју је добио неки инкубатор.⁵⁸ Овај инкубатор је учествовао у реализацији пројекта промоције економске сарадње између предузећа и институција са подручја Крагујевца и италијанске регије Фриули Венеција Ђулија. Инкубатор у Београду је добио средства од холандске организације СПАРК за унапређење сопствених капацитета као и унапређења људских ресурса и пословних капацитета инкубатора у Врању. Инкубатор у Прокупљу је реализовао два пројекта за омладинско и ученичко предузетништво, финансирана од стране Владе Краљевине Норвешке и Европске уније. Инкубатори у Новом Саду и Ужицу учествују у програмима прекограничне сарадње са Мађарском и Босном и Херцеговином. Инкубатори на пројектима углавном учествују као партнери, мада има и примера у којима учествују као носиоци пројекта.

3.2. Значај пословних инкубатора

Најважнији допринос бизнис инкубатора, према коме се и оцењује његова ефикасност, јесте број успешних предузећа која стекну зрелост и наставе са бизнисом изван просторија инкубатора. То даље утиче на креирање позитивне слике о предузетништву и стварање нове предузетничке културе која појединце усмерава на прихватање одговорности за сопствени материјални статус. Тиме га мотивише и на прихватање нових форми радног ангажовања, па и на "самозапошљавање", насупрот деценијама укореној навици да се очекује комплетна друштвена брига и иницијатива за обезбеђивање радних места.

Анализе Националне агенције за бизнис инкубаторе Сједињених Америчких Држава показује да је успешност предузећа у инкубатору вишеструко већа него изван њега. То се односи на "start-up" бизнисе и период од првих неколико година када је предузеће "рањиво", на тзв. "дечеје болести" предузетништва.

Бизнис инкубатори имају непосредан утицај на локалну и ширу друштвену заједницу. Он се огледа, пре свега, у повећању запослености, реструктурирању, расту производње и повећању друштвеног производа. Коришћењем "input-output" метода за мерење укупног прихода и утицаја на запосленост, истраживања су показала да бизнис инкубатори повећавају запосленост и приход у већем броју и износу од броја непосредно запослених и плаћених у оквиру самог инкубатора. На пример, истраживања спроведена у једном региону показала су да се запосленост и приход увећавају у просеку са коефицијентом 1,35-1,45, у односу на непосредне ефекте које стварају предузећа у оквиру самог инкубатора. То значи да, осим директних ефеката, индиректна запосленост и приход расту по стопи од 35% до 43%.

Бизнис инкубатори повезују се и с растом државног и локалних прихода. Узимајући у обзир да се повећавају државни и локални приходи од пореза по истој стопи, као и лични приходи, могу да се изврше процене повећања прихода од пореза проузрокованих постојањем бизнис инкубатора.⁵⁹

Доказано је да су друштвени трошкови креирања нових радних места, подршком новооснованим предузећима преко бизнис инкубатора, много нижи од оних који су потребни за спровођење разних других програма за креирање нових радних места. Истраживања, која

⁵⁸ Овде нису узете у обзир донације које су се тичале изградње или адаптације простора или годишње дотације за функционисање инкубатора.

⁵⁹ www.singipedia.com

су спроведена у оквиру Европске Уније⁶⁰, показала су да 900 постојећих бизнис-инкубатора помаже у отварању 40.000 нових продуктивних радних места сваке године у предузећима која су много стабилнија од оних која су настала изван бизнис инкубатора.

Главни добитак заједнице од бизнис инкубатора су здрава предузећа. Предузећа која израстају из бизнис инкубатора често су на водећој линији у развијању нових, иновативних технологија, које прогресивно утичу на окружење, пре свега квалитетом својих производа и услуга.

Из тих разлога у последње 3-4 године и у нашој земљи је све присутнија свест да би бизнис инкубатори могли да дају значајан допринос развоју предузетништва. Коришћењем већ разрађених модела и њиховим прилагођавањем постојећим условима у нашој земљи, пружа нам се могућност да ухватимо корак са осталим земљама у транзицији.

Што се тиче недостатака бизнис инкубатора неки предузетници замерају што инкубатор помаже само малом броју предузећа. Инкубатор не покрива у потпуности оперативне трошкове, и због тога предузећа морају да траже додатна средства, нпр. путем специјалних програма.

3.3. Функционисање бизнис инкубатора

Приликом оснивања инкубатора од посебног значаја су :

- селекција будућих чланова "станара" и
- избор управљачких структура самог инкубатора.

Избор будућих чланова инкубатора зависи, пре свега, од предузетничке идеје, о којој се најбоље може судити на основу пословног, тј. бизнис-плана на основу кога се може сагледати реалност идеје и њена применљивост у пракси.

Након одабраних пословних идеја које ће се развијати у инкубатору, започиње њихов период инкубације у наредних неколико година. Бизнис инкубатори повезују разне врсте бизниса под истим кровом или на ширем заједничком простору. Они обично омогућавају својим члановима повољну цену закупа пословног простора, обједињено коришћење услуга у разним видовима и , у многим случајевима, формалан или неформалан приступ финансијским изворима.

Функционисање бизнис инкубатор центра може да се опише у смислу разматрања потребних инпута, процеса и перформанси (слика 2). Нужни инпути су ресурси (финансијски, физички, интелектуални), захтеви и циљеви стејкхолдера, те развојни програми. Процес инкубације бизниса састоји се од три фазе : преинкубационе, инкубационе и фазе након инкубације.⁶¹ У оквиру ових фаза могу се диференцирати различити субпроцеси и активности у оквиру њих. Перформансе бизнис инкубатора и његових станара треба да се континуирано прате и благовремено предузимају мере за отклањање одступања од циљних нивоа перформанси.

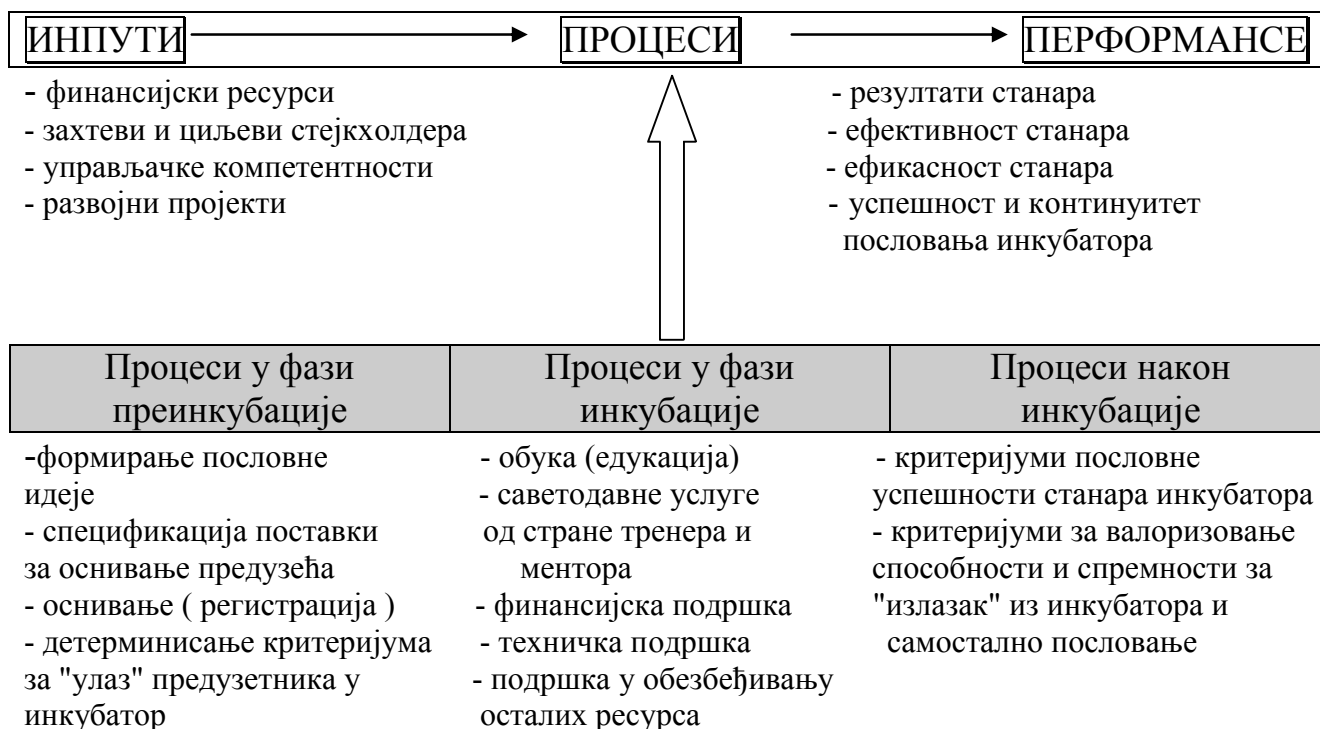
Преинкубација је фаза пријема или уласка предузетника са прихватљивом пословном идејом, али без регистрованог предузећа. Ово је фаза где се полазна предузетничка идеја, уз подршку у свим релевантним ресурсима, трансформише у конкретан бизнис. Фаза *инкубације*

⁶⁰ <http://www.unece.org/indust/sme/incubator>

⁶¹ Крстић Б., Вучић С., Бизнис инкубатор центар - инструмент подршке развоја малих и средњих предузећа, Економске теме стр 121-130 бр.4, 2005.

је период у коме предузетник успоставља сопствени бизнис уз континуирану подршку инкубатор центра. Циљ те фазе је развијање пословања "станара инкубатор центра". *Постинкубација* је фаза у којој се стварају предуслови за "излазак" предузећа "станара" из инкубатор центра и отпочињања једне нове етапе њиховог самосталног развоја без даље подршке (стручне, финансијске, инфраструктурне и др.) инкубатор центра.

Слика 2. Елементи и функционисање бизнис инкубатора



Станарима се може пружити читав спектар услуга уз зависности од могућности и циљева. У већини земаља оне обухватају различите комбинације следећих услуга :⁶²

- физичка инфраструктура – обухвата канцеларије или радни простор који се могу приуштити. Поседовање регистрованог простора први је и основни корак у започињању бизниса ;
- секретарске услуге – се пружају новооснованим предузећима, заједно са поштанским услугама, библиотеком и сл.;
- телекомуникационе и технолошке услуге - приступ телефону, факсу, електронској пошти и интернету ;
- услуге пословног планирања, подршке, ресурса и саветодавне услуге – један од главних задатака бизнис инкубатора, је помоћ при изради бизнис планова и савети по питању рачуноводства и адекватног завођења докумената;
- рекламне и маркетиншке услуге - обезбеђивање спискова потенцијалних сервиса, предузећа, инвеститора и дистрибутера ;

⁶² Бител Л., Лидерство – Стили и технике управљања, Клио, Београд, 1997.год.

- услуге финансијског саветовања – по питању финансирања и инвестиција, као и њихових свакодневних финансијских трансакција ;
- услуге обуке – обезбеђују увид у принципе тржишне привреде, као и надоградњу професионалних и техничких вештина ;
- "know-how" услуге – у случају потребе станара за правним процесима везаним за коришћење лиценци и "know-how";
- услуге повезивања – нарочито битне у виртуалном инкубатору. Оне служе за успостављање веза и односа са другим организацијама које могу промовисати интересе својих предузећа – клијената;
- индустријска инфраструктура – укључује путеве, воду, струју, телекомуникације, објекте и индустријску механизацију. Ова врста услуга је најчешћа у техно-парковима;
- постинкубационе услуге – тј. услуге након периода инкубације;
- услуге обезбеђења – од физичке или индустријске шпијунаже.

Најраспрострањенији вид помоћи коју инкубатори пружају својим члановима, представља обезбеђење пословног простора са одговарајућом инфраструктуром, који се, захваљујући разним видовима субвенција, даје на коришћење по ценама нижим од тржишних. Остале услуге које инкубатор пружа, такође, нису бесплатне, али су цене ниже од оних које се наплаћују на тржишту. Сви ти узајамни односи дефинишу се уговором.

Осим што инкубатор пружа услуге по ценама нижим од тржишних (понекад и потпуно бесплатно, уколико су на други начин обезбеђена одговарајућа средства), постоје многобројне друге предности "боравка" у окриљу инкубатора.

Сам инкубатор обично има мало запослених, чији број зависи од конкретне врсте и броја услуга које инкубатор пружа својим члановима, тзв. станарима. Просечан број запослених у бизнис инкубаторима у оквиру ЕУ износи 5,6 и то са структуром 41% су менаџери, 25% секретари и 34% остали.

Најважнији сегмент помоћи, коју бизнис инкубатори пружају, јесте приступ почетном капиталу који је потребан за покретање и развој новог предузећа. Када се предузеће нађе у инкубатору, пут до потенцијалних инвеститора је директнији, с обзиром на то да је слободни капитал, тражећи могућност за профитабилно инвестирање, на тај начин лакше препознаје нове предузетничке иницијативе. Само припадање бизнис инкубатору је повољан знак за потенцијалне инвеститоре, јер се сматра да су чланови бизнис инкубатора већ прошли одређени тест подобности бизнис идеје приликом уласка у инкубатор. Са повољном ценом закупа, заједничким услужним сервисом, обезбеђењем професионалне пословне подршке и обуке по бенефицираним ценама, инвеститори стичу осећај сигурности за уложени капитал и осећај знатно мањег ризика него што би то био случај у чисто тржишном пословном окружењу. Статистички извештаји дају потврду таквом ставу, тиме што показују да бизнис инкубатори повећавају степен успешности предузећа са 20 % на 87 %.⁶³

Како "ушушканост" међу инкубаторима не би потрајала дуже него што је потребно и тако отупела предузетничка довитљивост, услови уласка и изласка из инкубатора, укључујући и време боравка, требало би да буду унапред дефинисани. Период инкубације, до осамостаљивања, требало би да траје од три до пет година.

⁶³ Danilović-Grković, G., Žegarac A., Biznis inkubatori, Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, Vizartis, Beograd, 2003.

3.4. Кључни фактори успеха пословних инкубатора

Истраживања показују да главни разлози "неуспеха" програма формирања инкубатора леже у нејасно постављеним ширим и ужим циљевима на самом почетку програма, или у недостатку умећа правилног управљања инкубаторским центрима.

Важно је истакнути неколико фактора који су кључни за успех инкубатора :

- руководилац инкубатора или пословни саветник који има одговарајуће искуство и/или који је квалификован да малим предузећима којима управљају власници пружа помоћ у сфери маркетинга и пословног планирања
- политика избора новопокренутих и малих предузећа која имају највише изгледа да понуде брзо повећање броја радних места
- политика напуштања инкубатора у којој се јасно идентификује моменат када успешна предузећа морају напустити инкубатор и ићи даље
- правила о боравку, којима се поставља услов да предузећа са лошим резултатима морају сместа напустити инкубатор
- јасно власништво над пословним просторима, који се користе у сврху инкубатора, током дужег временског периода (5-10 година)
- одговарајућа "инфраструктура" укључујући комуналне услуге, струју, телефонске линије доступне свим корисницима
- снажна подршка локалних институција
- тим људи (особља) који предано извршава преузете обавезе

Укупно искуство показује да инкубатори најбоље послују када раде по принципу " на удаљености руке" (где свако ради независно, у свом најбољем интересу) или када су делимично независни од локалне власти /институција које им обезбеђују земљиште и непокретну имовину, и свакако када су односи између свих релевантних страна пословни и професионални.⁶⁴

3.4.1. Локација и пословни простор

Локација бизнис инкубатора и пословни простор треба да буду усклађени са његовом наменом. Избор локације и простора за инкубатор значајно утиче на трошкове оснивања бизнис инкубатора.

Бизнис инкубатори намењени промоцији иновација треба да буду у близини универзитета, научноистраживачких центара или матичних великих компанија са којима треба да сарађују. Класични инкубатори најчешће се оснивају у склопу индустријских зона по ободима градова, сем инкубатора чији се клијенти баве превасходно услужним делатностима када се често лоцирају у централним зонама градова.

Величина простора бизнис инкубатора креће се у распону од свега пар десетина квадратних метара (инкубатори нове економије) до преко 40 000 квадратних метара. Највећи број инкубатора у ЕУ располаже са око 3000 квадратних метара. Препоручује се да

⁶⁴ www.nasme.me

инкубатори располажу са капацитетом за смештај минимум 20 клијената, с тим што је пожељно да степен попуњености капацитета бизнис инкубатора буде испод 100% (80-90%) јер ће се на тај начин најбоље подмирити захтеви за флексибилношћу и постићи ефекти економије обима.

Пословни простор инкубатора треба да буде модуларан, тако да различите конфигурације и величина радног простора омогућава ширење нових предузећа са њиховим растом. Однос канцеларијског и радионичког простора, као и однос броја већих и мањих пословних јединица треба да буде усклађен са потребама циљне групе клијената. Сем пословног простора, бизнис инкубатор треба да садржи и заједничке просторије : сале за састанке, кантину и сл.

У Еу се често за потребе бизнис инкубатора, поготово оних са иновативном компонентом, граде нови објекти, али се велики број бизнис инкубатора налази и у адаптираним зградама које се уступају на коришћење чиме се убрзава и појефтиније процес оснивања бизнис инкубатора.

3.4.2. Клијенти бизнис инкубатора – критеријуми за избор, дужину боравка и напуштање бизнис инкубатора

Приликом оснивања бизнис инкубатора важно је дефинисати критеријуме за улазак, дужину боравка и напуштање инкубатора како би се осигурало да се услуге инкубатора користе у складу са дефинисаном мисијом и циљевима. Критеријуми за улазак у бизнис инкубатор се могу дефинисати у односу на делатност, развојни стадијум предузећа (већ послује или ново предузеће), економски потенцијал пројекта, предузетнички потенцијал власника, допринос стварању нових радних места и прихода и сл. Поједини инкубатори немају јасно дефинисане улазне критеријуме и послују на принципу пријема заинтересованих клијената до попуње места, што се може негативно одразити на квалитет предузетничких идеја које се подржавају, па стога и на успех њиховог рада.⁶⁵

У пракси постоје примери општих инкубатора, али и специјализованих инкубатора, поготово у области услуга заснованих на знању. Већа специјализација ствара услове за пружање квалитетније, уско усмерене стручне подршке предузетницима. Међутим, при доношењу одлуке о специјализацији инкубатора треба водити рачуна о структури предузетничког потенцијала у локалној средини. Бизнис инкубатори обично се труде да привуку комбинацију корисника који тек отпочињу пословање и оних у раним развојним фазама, али има и оних који се опредељују да примају само почетнике. Један од честих формалних улазних критеријума је постојање бизнис плана на основу кога се оцењује економска одрживост и исплативост пројекта.

Постојање излазних правила веома је важно да не би дошло до злоупотребе повољних услова у бизнис инкубаторима од стране предузећа која су сазрела да самостално послују, као и да би се обезбедило место за нове предузетнике. Због тога већина бизнис инкубатора има правила којима се ово питање регулише. Услед комплексности мерења степена напретка предузећа у инкубатору, најчешће се као излазни критеријум узима дужина боравка у инкубатору. Предузећима је обично омогућено да у инкубатору бораве 3-5 година. Приликом одређивања ових рокова треба водити рачуна о томе да је време потребно за достизање зреле развојне фазе у неким секторима (попут фармације и биотехнологије) дуже, док је у области

⁶⁵ www.bicuzice.com

Интернета знатно краће. Пример добре праксе је да се политика напуштања инкубатора реализује кроз пораст цене закупа простора с дужином боравка у инкубатору. На тај начин се предузећа стимулишу да напусте инкубатор када цена закупа постане већа од тржишне, што се поклапа са перципираним достизањем њихове пословне зрелости.

Поједини бизнис инкубатори не придружавају се стриктно постављених правила за напуштање инкубатора услед ниског степена попуњености капацитета и могућег губитка прихода од закупа. Ово је сигнал да постоји проблем у смислу предимензионисаних капацитета инкубатора у односу на предузетнички потенцијал или у управљању инкубатором.

Бизнис инкубатори оснивају се због предузетника који ће се у њима развијати, а главна мера успеха њиховог рада је успех њихових клијената. Због тога је од велике важности да бизнис инкубатори привуку одговарајуће клијенте, али и у довољном броју. Промотивна активност мора бити адекватно спроведена како би се потенцијални предузетници информисали о постојању и могућностима које пружа бизнис инкубатор. Већ је речено да је оптималан број клијената у бизнис инкубатору око 20, с тим што се обично пружају услуге за још десетак предузећа из локалне средине која нису физички лоцирана у инкубатору. Инкубатори нове економије, због високих улагања у клијенте која могу достићи износ и до 1 милион евра, имају обично знатно мањи број клијената.⁶⁶

3.4.3. Препреке напредовању пословних инкубатора

Успостављање успешног инкубатора тражи доста времена и напорног рада. Међутим, постоје неки фактори код креирања инкубатора који могу помоћи да се превазиђу препреке напредовању на самом почетку. Међу њима су :

- **Избегавање превише састанака** – Често локалне власти и државни службеници управљају централизовано или путем честог обраћања општини и министарствима. Ефикасан инкубатор не може радити на овај начин. Како би се избегла пракса "добивања одобрења" пословни план и сваки уговор о финансирању мора имати споразум да ће менаџер инкубатора/пословни саветник бити тај који ће доносити одлуке. Уколико ово није довољно, треба унапред именовати неког "бранитеља интереса" – који ће решавати недоумице и помоћи да се донесу јасне одлуке у моменту када требају бити донесене, а не након што дође до незадовољства предузећа у инкубаторском центру.

Ово се подједнако односи и на регистрацију предузећа и издавање докумената – где ће се на време осигурати да предузећа која су становници – закупци инкубатора могу расти и сазревати. Стога, особље инкубатора мора уговорити са локалним властима да се уреди једно посебно место на којем ће се моћи обављати послови око регистрације и издавања докумената.

⁶⁶ Pires Sheila,O., Incubator leadership and management, Infodev incubator support center, Brazil, 2003

- **Осигурати флексибилан приватни капитал** – често се средства за развој могу обезбедити из пословног сектора или других независних тела. Обезбеђивање флексибилног финансирања или давање грантова може бити од виталне важности како би се осигурало да инкубатор може припремити другу фазу или одговорити на потребе за ширењем након почетног сазревања. Укључивање успешних локалних предузетника и представника заинтересованих међународних организација у саветодавни одбор на самом почетку, може ово учинити лакшим у некој каснијој фази инкубатора.
- **Развијање способности пружања саветодавних услуга за мала предузећа** – саветодавне услуге малим предузећима које нуди инкубатор представљају фундаменталну карактеристику инкубатора. Већина службеника локалних власти и заинтересованих привредника имају мало искуства са малим предузећима у тржишној економији. Може се показати тешким именовање некога ко би имао одговарајуће квалификације или искуства у вези малих и новопокренутих предузећа, али мора се избећи прављење компромиса у овој важној области. Инкубатор ће имати мало шанси да успе уколико немате заиста добру саветодавну службу за давање савета малим предузећима.

4. Case Study на примеру Бизнис инкубатор центра из Ужица и Strathclyde University Incubator Limited центра из Глазгова, Шкотска

4.1. Организација и управљање инкубатором на примеру Бизнис Инкубатор Центра Ужице

У складу са Законом о привредним друштвима, Бизнис инкубатор центар у Ужицу има следеће управљачке органе :

- Скупштину – коју чине чланови друштва
- Директора

Поред тога, скупштина врши избор и интерног ревизора. Скупштина одлучује о :

- Одобравању послова у вези са оснивањем друштва пре регистрације
- Избору и разрешењу директора и утврђивању његове зараде
- Одобравању финансијских извештаја
- Именовању интерног ревизора
- Давању прокуре и пословног пуномоћја за све огранке друштва
- Искључењу члана друштва, пријему новог члана и преносу удела на трећа лица
- Статусним променама, промени правне форме и престанку друштва
- Измени оснивачког акта друштва
- Образовању огранка
- Другим питањима утврђеним оснивачким актом или уговором чланова друштва која су у делокругу скупштине чланова.

Бизнис инкубатор центар у Ужицу је приликом оснивања имао два запослена :

- Директора и
- Пословног секретара

Директор треба да буде особа са осећајем одговорности, личном иницијативом, жељом и способношћу за усвајањем нових знања. Потребно је да има искуство у раду са малим предузећима, нарочито у погледу пословног саветовања, као и менаџерског искуства.

Приликом избора директора инкубатора потребно је анализирати његов/ или њен досадашњи рад, образовање, као и способност за управљање инкубатором, јер је менаџер, односно директор инкубатора, један од најважнијих, а по многима и најважнији фактор успеха бизнис инкубатора.

Подручје деловања директора инкубатора је следеће :

- Успостављање и одржавање контаката са станарима, подршка њиховом пословању, контрола правовременог испуњења обавеза од стране станара према Бизнис инкубатор центру
- Израда пословног плана инкубатора, као и његово континуирано ревидирање
- Припрема и израда инвестиционог и оперативног буџета
- Припрема месечних и годишњих извештаја о резултатима пословања и финансијским резултатима инкубатора⁶⁷
- Пријем и отпуштање запослених
- Управљање пословањем инкубатора
- Оцењивање потенцијалних станара и припрема препорука за савет, односно скупштину
- Осигуравање спровођења уговора о закупу и пружања услуга станарима
- Неговање лојалног односа према станарима
- Подршка техничким и финансијским потребама станара и координација њиховог деловања са политиком Општине и Регионалног центра за развој малих и средњих предузећа
- Испуњење свих неопходних задатака са циљем сакупљања закупнине од станара
- Сарадња са свим интересним групама из окружења у циљу тражења потенцијалних станара
- Управљање маркетиншким активностима у име Бизнис инкубатор центра и станара
- Сарадња са другим програмима у циљу привлачења додатних средстава за потребе обезбеђења субвенција за организовање обука, пружање консалтинг услуга и др. станарима

Пословног секретара треба да карактерише осећај одговорности, уљудности, жеља за помагањем, жеља и способност учења. То треба да буде оптимистична особа која се добро сналази у стресним ситуацијама. Пожељно је добро знање енглеског језика.

Подручје деловања пословног секретара :

- Уљудан однос према особљу, станарима, посетиоцима инкубатора
- Пријем телефонских позива и информација за особље и станаре
- Слање и пријем факсова
- Копирање докумената и испуњење других обавеза у вези са копирањем докумената за станаре и особље инкубатора

⁶⁷ www.bicuzice.com

- Контрола расхода канцеларијског материјала и извештавање директора о потребама набавке канцеларијског материјала
- Евидентирање свих услуга пруженим станарима, неопходним за контролу и испостављање рачуна
- Спровођење радњи у вези са поштом :
 - Пријем, сортирање, подела поште
 - Слање поште
- Компјутерска обрада текстова за директора, израда упита и понуда за станаре
- Пријем захтева и обављање друге унутрашње кореспонденције између особља инкубатора и станара (за текући ремонт или непредвиђене ситуације)
- Сарадња са подуговарачима у вези са одржавањем, чишћењем и обезбеђивањем објекта

Општина Ужице мора да има надлежности које стиче по основу чланства у бизнис инкубатору као привредном друштву. Међутим, стратешко управљање може да делегира на савет, кога могу да чине представници истих организација /институција који су укључени у пројектни тим.

4.1.1. План активности успостављања бизнис инкубатора у Ужицу

Временски период реализације фазе успостављања бизнис инкубатора је шест месеци. Датум почетка је условљен завршетком и прихватањем резултата студије изводљивости.

Активности у реализацији пројекта формирања бизнис инкубатора не представљају правило и подложне су променама уколико пројектни тим, на основу потреба и ситуације, донесе такву одлуку.

Припремна фаза

ПРИПРЕМНА ФАЗА ОБУХВАТА СЛЕДЕЋЕ АКТИВНОСТИ :

- Формирање пројектног тима задуженог за реализацију пројекта
- Израда детаљног плана рада од стране пројектног тима
- Припрема пројектно-техничке документације
- Креирање и реализација информативне кампање у циљу упознавања грађана са пројектом
- Креирање плана промоције

Пројектни тим биће именован од стране председнике општине или града. Одмах по свом успостављању, а на основу ове студије, пројектни тим треба да припреми детаљан план активности реализације пројекта успостављања бизнис инкубатор центра. Саставни делови тог плана, између осталог, треба да буду и : план информативне кампање за грађане као и план промоције пројекта.⁶⁸

⁶⁸ www.bicuzice.com

Фаза реализације пројекта

Ова фаза, у ствари представља реализацију активности неопходних за успостављање бизнис инкубатор центра. Она се завршава са избором станара – са почетком процеса инкубације.

Фаза реализације пројекта обухвата следеће активности :

- 1) Активности у вези са избором особља бизнис инкубатор центра
- 2) Оснивање бизнис инкубатор центра
- 3) Активности у вези са избором станара
- 4) Изградња објекта
- 5) Опремање заједничких просторија бизнис инкубатора

Активности у вези са избором особља бизнис инкубатор центра

Ово су, поред избора станара, једне од најважнијих активности у процесу успостављања бизнис инкубатор центра. Због тога је неопходно да се ове активности реализују са највећим степеном транспарентности и одговорности.

Приликом избора особља бизнис инкубатор центра – директора и пословног секретара неопходно је реализовати следеће активности :

- Расписивање конкурса
- Интервјуи са кандидатима
- Одабир особља
- Потписивање уговора са особљем

Препорука је да се процес избора директора бизнис инкубатора реализује пре уписа бизнис инкубатора у регистар привредних субјеката, како би изабрана особа у функцији в.д. директора водила цео процес регистрације и активно учествовала у селекцији станара.

Препорука оснивачима бизнис инкубатор центра је да процес селекције директора води пројектни тим, који ће пре самог расписивања конкурса дефинисати критеријуме за селекцију. Препорука је да изабрани директор и лично учествује у избору чланова свог тима, односно одабиру пословног секретара.

Што се тиче послова обезбеђења и одржавања, препорука је да се ови послови обављају на основу уговора (омладинске задруге, привремени, повремени послови и сл.) или да их обављају независне агенције или службе општинске управе или службе неког од јавних предузећа.

4.1.2. Оснивање бизнис инкубатор центра у Ужицу

Одмах по избору, в.д директор, у сарадњи са Регионалним центром за развој малих и средњих предузећа треба да приступи припреми бизнис плана бизнис инкубатор центра, јер је бизнис план врло употребљив приликом обезбеђивања додатних средстава, али превасходно зато што су у њему систематизоване идеје, процеси и технике на најефикаснији начин.

Бизнис план би требало да да одговоре на важна питања о инкубатору, односно, да између осталог садржи : планирану маркетинг стратегију и промотивну стратегију, али и детаљну економско-финансијску анализу.

С обзиром да је препорука да се бизнис инкубатор центар оснује као друштво са ограниченом одговорношћу (д.о.о) поступак оснивања је јасно дефинисан и обухвата : израду оснивачких аката, регистрацију (уплату оснивачког улога, упис у регистар привредних друштава код Агенције за привредне регистре, добијање ПИБ-а и др.) Најбоље је да овај поступак директор инкубатора реализује у сарадњи са Регионалним центром за развој малих и средњих предузећа.⁶⁹

Наредна активност је конституисање органа управљања – скупштине друштва, избор директора и интерног ревизора.

4.1.3. Активности у вези са избором станара инкубатора

Избор станара бизнис инкубатора има за циљ да се међу предузећима кандидатима изабере она која имају највећи потенцијал раста и развоја. Иако то изгледа једноставно, процес селекције је високо комплексан, пре свега зато што је концепт успешности релативан.

Сви потенцијални клијенти би требало да прођу кроз процес селекције :

- Јавни позив потенцијалним станарима,
- Припрема бизнис плана од стране потенцијалних станара,
- Оцена бизнис планова од стране регионалног центра за развој МСП
- Избор станара од стране пројектног тима
- Коначна одлука коју доноси директор

Да би се овај процес реализовао на најбољи могући начин неопходно је пре расписивања јавног позива реализовати низ промотивних и других маркетиншких активности које имају за циљ да информишу јавност о значају пројекта и да заинтересују потенцијалне станаре да се укључе у пројекат. Да би се изабрале квалитетне фирме за улазак у инкубатор, важно је осигурати велико интересовање, односно обезбедити велики број кандидата. Што више кандидата се пријави, већа ће бити вероватноћа да се одаберу фирме са великим шансама за успех. У том смислу, пројектни тим мора предузети мере да се о инкубатору што више чује у целој локалној заједници, али посебно међу потенцијалним кандидатима. То, између осталог подразумева реализацију следећих активности : организовање састанака, јавних трибина, ТВ и радио емисија, израду лифлета, брошура, web-а и др.

Препорука је да се између објављивања јавног позива и крајњег рока за предају пријава и бизнис планова од стране кандидата за станаре, организују :

1) тродневне базичне обуке за започињање бизниса за потенцијалне станаре инкубатора који планирају да региструју бизнис. Обука обухвата : маркетинг, управљање финансијама, организацију и менаџмент и основе пословног планирања.

2) шестодневна обука за припрему бизнис плана намењена свим потенцијалним станарима бизнис инкубатора. Ове обуке би се организовале током шест недеља и на њима би

⁶⁹ www.graduzice.com

полазници стекли знања која су им неопходна за пословно планирање и за самосталну израду бизнис плана. Уз обуке, полазници би били у могућности да користе и услуге консултаната (највише 4 сата по полазнику) које би им омогућиле да сами израде бизнис план. Циљ ових обука је да потенцијални кандидати за улазак у бизнис инкубатор савладају методологију пословног планирања и да лично ураде своје бизнис планове, што је један од основних захтева/критеријума за улазак у бизнис инкубатор.

4.2. Strathclyde University Incubator Limited центар

Овај бизнис инкубатор из Глазгова (Шкотска) почео је са радом 1990. године и првог станара примио је у јануару исте године. Од тада клијенти овог инкубатора створили су преко 500 радних места и остварили су стопе раста од 15 % па све до 1200 % - стопа успеха која је виша и од националног просека Шкотске. Прва компанија из овог инкубатора постала је пионир из области интернет технологија и главни оператер из области хостинг и веб решења. Сва предузећа у овом инкубатору имају користи од јединственог окружења од ИТ специјалиста, програмера до предузећа из области маркетинга.⁷⁰

Главни задатак овог инкубатора је да помогне новооснованим предузећима у првим годинама постојања и олакша им опстанак на тржишту на коме влада велика конкуренција. Управљачка структура овог инкубатора је високо квалификована и искусна у главним областима раста бизниса, и пружа јединствени спектар вештина које се не могу наћи на другим местима. Овај бизнис инкубатор пружа својим клијентима услуге као што су : истраживање тржишта, развој бизнис плана клијената, помоћ при налажењу финансијских средстава за развој бизниса, административне и услуге стручног особља као и услуге повезивања са људима спремним да помогну развој предузетничке идеје. Такође, овај инкубатор обезбеђује потенцијалним клијентима просторије и опрему по ценама нижим од тржишних, сваки клијент има свог ментора који им је увек на располагању, инкубатор организује обуке за израду бизнис плана будућих предузетника, а такође омогућава и кредитирање клијената без камате.

Овај инкубатор има велики утицај на развој малих и средњих предузећа у региону Глазгова. Повољна пословна клима која влада у њему је идеална за развој предузетничких идеја и њихово касније успешно позиционирање на тржишту. Стопа опстанка предузећа која су прошла кроз овај инкубатор је око 85 % за разлику од оних компанија која нису прошла кроз инкубатор у Глазгову и код којих се ова стопа креће око 65 %.

Канцеларије у овом инкубатору које користе клијенти су од 20 до 50 метара квадратних и могу се користити као лабораторије и канцеларије и омогућавају максималну флексибилност и потенцијал постепеног раста. Постоје клијенти који самостално обављају свој бизнис али такође поједини клијенти имају 10 и више запослених. Смештај у инкубатору се може добити на минимум 1 годину, али компаније обично остају између три до четири године и после тога препуштају своје просторе неким новим фирмама.

Управљачка структура овог инкубатора састоји се од скупштине инкубатора као и од управног одбора који се бира сваке 3 године. Скупштина одређује чланове управног одбора и врши избор директора инкубатора. Главна улога директора инкубатора поред многих других, је да обезбеђује драгоцене савете из области финансирања пројеката, пословног планирања и

⁷⁰ www.suiltld.com

маркетинга. Град Глазгов има свог представника у скупштини овог инкубатора и његов задатак је да на што једноставнији начин повеже потенцијалне станаре са инкубатором јер је у интересу локалне заједнице да мала и средња предузећа што успешније послују, што доприноси локалном регионалном развоју.

Бизнис план представља један од основних предуслова за улазак станара у овај инкубатор. Од квалитета и реалности овог плана зависи да ли ће предузеће бити примљено у просторије инкубатора или неће. Управни одбор одлучује о потенцијалним кандидатима и већином гласова доноси одлуку о новим станарима. Процедура која се углавном спроводи приликом избора нових клијената је следећа :

- оглашавање у средствима јавног информисања о отвореном конкурс за пријем нових чланова у инкубатору
- достављање бизнис планова од стране потенцијалних клијената
- оцена добијених бизнис планова од стране чланова управног одбора и директора инкубатора
- избор најбољих бизнис планова
- потписивање уговора са изабраним клијентима и њихов смештај у просторијама инкубатора

Основна мисија овог пословног инкубатора је подршка развоју малих и средњих предузећа тако што им обезбеђује пословни простор и пружа широк спектар пословних и разних других услуга у најкритичнијим фазама њиховог развоја поготово фази непосредно после оснивања. Самим тим овај инкубатор учествује и у привредном развоју самог града Глазгова и његове околине и доприноси смањењу броја незапослених. Како би на најбољи могући начин остварили своју мисију овај инкубатор својим корисницима пружа веома квалитетне услуге које клијентима помажу у првим корацима пословања а главни стратешки циљ овог инкубатора је стално побољшање услуга и усмереност на потребе својих клијената. Овај инкубатор непрекидно у своје пословање уводи иновације и нове технологије и примењује нове методологије пословања које омогућују клијентима најквалитетнију могућу услугу.

Основни циљеви **Strathclyde University Incubator Limited** центра су :

- учествовање у економском развоју града Глазгова као и региона у коме се он налази
- промовисање локалног предузетништва и охрабривање људи да самостално започну посао
- повећавање броја предузећа која опстају на тржишту а која су прошла кроз овај инкубатор
- смањивање процента пропадања новооснованих фирми и подршка њиховом развоју
- подстицање иновативности предузећа и развој нових технологија

4.2.1. Услуге које пружа **Strathclyde University Incubator Limited** центар

Овај инкубатор из Глазгова пружа широк спектар пословних услуга својим клијентима. Такође поред услуга које пружа непосредним клијентима који су смештени у овом инкубатору он пружа услуге и предузећима која нису смештена у самом инкубатору а са којима овај инкубатор има потписан уговор о пословној сарадњи.

Неке од најважнијих услуга које **Strathclyde University Incubator Limited** центар пружа клијентима су следеће :

- закуп пословног простора по субвенционираним ценама које су доста ниже од тржишних цена закупа
- истраживање тржишта и организација промоције клијената инкубатора
- пословна едукација предузетника
- саветодавне услуге и организацијска помоћ
- пренос знања и технологија
- учествовање са клијентима на разним сајмовима и њихова промоција
- пословно повезивање предузетника који се налазе у инкубатору што умногоме доприноси њиховом пословању
- широк спектар административних услуга
- правне и рачуноводствене услуге
- приступ интернету
- коришћење апарата за фотокопирање и телефакса
- повезивање станара са онима који поседују финансијска средства и који су спремни да улажу свој новац у њихово пословање⁷¹

4.2.2. Финансирање Strathclyde University Incubator Limited центра

Инкубаторима у Великој Британији углавном управљају компаније које су ангажоване од стране локалних власти и са којима се склапа уговор о пружању пословних услуга и управљању непокретном имовином инкубатора. Постоје и примери код којих инкубаторима управљају директно они који дају имовину на коришћење. Овим пословним инкубатором управља компанија која је ангажована од стране локалних власти Глазгова и која за своје пословање одговара представницима града који су истовремено и чланови управног одбора инкубатора. Финансијска средства за пословање овог инкубатора потичу углавном од локалних власти, што је већином случај у целој Великој Британији. Поред средстава које обезбеђује локална власт овај инкубатор је приликом оснивања добио значајна средства из фондова Европске уније али је касније учешће овог извора финансирања било готово безначајно. Данас овај инкубатор се углавном финансира од закупнина које наплаћује од својих клијената за коришћење просторија инкубатора као и од других прихода које обезбеђује од пружања пословних услуга. Значајно учешће код овог инкубатора има и сам Универзитет из Глазгова који обезбеђује део финансијских средстава, непокретну имовину, пружа пословну подршку особљу инкубатора а значајан допринос је тај што новооснованим компанијама обезбеђује особље са универзитета као и особе које су дипломирале на овом факулету као помоћ што доста олакшава пословање клијената у инкубатору.

Овај инкубатор је међу првима основан у Шкотској и активно учешће приликом његовог оснивања узела је и влада Шкотске која је обезбедила велики део опреме и техничких средстава потребних за његово нормално функционисање. Профит који остварује овај инкубатор својим пословањем великим делом инвестира се у даље унапређење пословања и даљи развој овог инкубатора. Пошто је пословни простор овог инкубатора углавном попуњен део средстава улаже се и у проширење капацитета за клијенте.

⁷¹ www.suiltld.com

4.2.3. Управљачка структура Strathclyde University Incubator Limited центра

У складу са актом о оснивању овог инкубатора у Глазгову, управљачка структура се састоји од следећих органа :

- Скупштине
- Управног одбора
- Директора инкубатора

Скупштина инкубатора састоји се од 20 чланова који се састају једном годишње и оцењују успешност пословања овог инкубатора и доносе одлуку о постављању или смењивању чланова управног одбора инкубатора. Чланови скупштине су представници града Глазгова као и представници Strathclyde универзитета. Скупштина инкубатора доноси оснивачки акт и надлежна је за све евентуалне статусне промене инкубатора. Она одређује процедуру и прописе који се морају поштовати приликом одабира предузећа која ће постати чланови инкубатора. Скупштина овог инкубатора именује чланове управног одбора који су одговорни да се мисија и циљеви које је скупштина усвојила испуне на одговарајући начин.

Неке од најзначајнијих улога које обавља управни одбор овог инкубатора јесу :

- обезбеђивање финансијских средстава за нормално функционисање инкубатора
- расписивање конкурса за пријем нових чланова у инкубатор
- оцена бизнис планова потенцијалних станара
- избор најбољих бизнис планова
- потписивање уговора са најбољим кандидатима
- избор директора инкубатора

Директор инкубатора у Глазгову бира се на временски период од 3 године и да би неко био изабран на ово место мора имати високо образовање и одговарајуће искуство у раду са малим и средњим предузећима. Основа улога директора овог инкубатора, између осталог, је да обезбеди вредне савете из области финансирања, пословног планирања и маркетинга. Директор има пресудну улогу приликом одлучивања која ће предузећа бити примљена у инкубатор, обавезан је да доставља финансијске извештаје о пословању управном одбору у одређеним временским интервалима, доноси оперативне планове, успоставља блиску сарадњу са члановима инкубатора и увек им стоји на располагању, запошљава и отпушта запослене у инкубатору, доноси план маркетинг активности инкубатора, организује састанке са клијентима инкубатора на којима они износе своје проблеме и представља инкубатор у односима са пословним окружењем.⁷²

⁷² www.suilton.com

5. ЗАКЉУЧАК

Евидентно је да потребе за оснивањем инкубатора у Србији нису настале као резултат темељних анализа и процена исплативости уложених инвестиција, што у значајној мери утиче на одрживост инкубатора. Идеја о оснивању инкубатора је углавном настајала кроз претпоставке да ће помоћ у пружању физичког простора по повлашћеној цени бити довољан подстрек за развој предузетништва и микро или малих предузећа. Ове претпоставке су често подржане од стране донатора. Међутим, након великих инвестиција у инкубаторе, њихова исплативост се доводи у питање. Ово се такође потврђује чињеницом да постоји мала тражња за услуге инкубације, рефлектоване кроз непопуњене капацитете у већини инкубатора.

Према томе, пословни инкубатори у Србији углавном подсећају на анегдоту о власнику лускусног аутомобила који нема новца за гориво. Већина инкубатора у Србији је смештена у новим или комплетно реновираним просторијама, опремљеним најсавременијом техничком опремом, брзим интернетом и модерним канцеларијским намештајем. Међутим, и поред добре техничке опремљености, већина инкубатора у Србији је финансијски неодржива, јер средства која добијају од наплате својих услуга нису довољна за покривање ни основних оперативних трошкова.

Спас се тражи у дотацијама оснивача и у донаторским средствима што свакако нису одржива решења. Проблем са дотацијама је изражен пар година када, услед економске кризе и смањених прихода буџета, локалне самоуправе нису у стању да исплате обећана средства инкубаторима. Као последица финансијске нестабилности скоро сви инкубатори у Србији имају проблем фискалне ликвидности, што се често одражава и на редовне исплате личних доходака за своје запослене.

Када говоримо о донацијама, треба напоменути да су скоро сви донаторски пројекти који су иницијално подржали развој инкубатора окончани, што додатно отежава ситуацију изградње капацитета и одрживости инкубатора. Треба напоменути и то да су улагања у физичку и техничку опремљеност инкубатора доживела свој максимум и више не представљају интересантно подручје за деловање неколицине преосталих донатора у Србији. Међутим, иако регистровани као друштва са ограниченом одговорношћу, инкубатори имају могућност да аплицирају за средства из ЕУ ИПА фондова, што може бити стратешки правац привлачења екстерних прихода инкубаторима у Србији. Неколико инкубатора у Србији је већ препознало ту шансу и развило капацитете за успешно аплицирање на ЕУ ИПА позиве за пројекте. Инкубатор у Крагујевцу је добио значајна средства из програма РСЕДП 2, инкубатор у Бачком Петровцу је добио средства из ЕУ Exchange програма и инкубатори у Ужицу, Зрењанину и Новом Саду учествују као партнери у реализацији пројеката прекограничне сарадње. Инкубатор у Београду има добар портфолио у реализацији пројеката из неколико фондова али не и из фондова Европске Уније.

Инкубатори се углавном фокусирају на пружање услуга давања простора у закуп по повлашћеној цени. Цене ових услуга се разликују међу инкубаторима, а постоји и значајна разлика у цени између производних и услужних инкубатора. Процедуре за инкубацију су такође различите, док се у неким инкубаторима (нпр Нови Сад) простор плаћа од самог уласка у инкубатор, у већини осталих случајева почетни период инкубације је бесплатан. У већини производних инкубатора овај почетни период траје годину дана. Међутим, и поред ових повластица, већина инкубатора у Србији имају проблема са попуном капацитета (изузетак је инкубатор у Београду чији су капацитети у потпуности попуњени).

Осим у случају инкубатора у Новом Саду, станари осталих инкубатора нису у обавези да користе саветодавне и административне услуге које су им на располагању унутар инкубатора. Интерни капацитети инкубатора за пружање специјализованих саветодавних услуга су на прилично ниском нивоу тако да је понуда услуга ограничена на обуке у домену израде пословних (бизнис) планова, помоћ при регистрацији привредних субјеката и на основне административне услуге. Остале услуге углавном пружају спољни сарадници док је улога особља инкубатора углавном посредничка. Имајући у виду лимитирани финансијски капацитет како самог инкубатора тако и њихових чланица, заинтересованост за ову врсту услуга није распрострањена међу актерима унутар инкубатора. Треба напоменути и то да су ове врсте услуга понекад финансиране од стране донација али оне не представљају одржива решења.

Међутим, и поред свега што је речено, инкубатори могу имати значајну улогу у стимулисању локалног економског развоја и развоја предузетништва у срединама у којима су основани. Да би се то постигло, потребно је променити фокус услуга инкубатора са физичке инкубације на пружање широког спектра пословних услуга предузетницима и предузећима. Ово се нарочито препоручује инкубаторима који се налазе у срединама у којима не постоји развијена мрежа институција за развој предузетништва. У складу са овом препоруком потребно је обучити особље инкубатора за пружање широког спектра услуга, али и идентификовати и развити добре односе са потенцијалним сарадницима, организацијама и институцијама који би били укључени у будуће иницијативе инкубатора.

Услед мале потражње за њиховим услугама, инкубатори су изгубили секторски приступ у свом деловању. Међутим, препоручује се да се инкубатори фокусирају на одређене секторе који имају компаративну и конкурентску предност у средини у којој делују. С тим у вези потребно је изградити чвршће везе између инкубатора, кластера и канцеларија за локални економски развој како би се интегрисано приступило развоју идентификованих стратешких сектора. У циљу оснаживања сарадње између ових чиниоца, у мањим срединама и тамо где је то могуће, препоручује се давање простора у инкубаторима канцеларијама кластера, ЛЕР канцеларијама, пружаоцима пословних услуга, стручним консултантима и слично како би се постигла синергија у деловању ових актера на локални економски развој.

Обиласком инкубатора у Србији примећено је да је њихова видљивост на јако ниском нивоу. У већини случајева је било тешко наћи инкубатор јер не постоје ознаке, путокази или рекламе које на било који начин наговештавају близину инкубатора. У неким случајевима не постоји ни фирма на самој згради или улазу инкубатора. Имајући у виду да се инкубатори баве пружањем услуга, потребно је у најкраћем могућем року побољшати њихову видљивост, како у близини инкубатора тако и међу циљним групама инкубатора.

Како би резултати различитих инкубатора могли да се мере на националном нивоу неопходно је да се утврди јединствен систем критеријума и мера који ће служити наведеној сврси. С тим у вези неопходно је дефинисати национални стандард пословања инкубатора као институција подршке развоју малих и средњих предузећа. Стандардизацијом ће се постићи уређење пословања инкубатора а додатно ће се постићи могућност мерења ефеката који пословни инкубатори постижу као и лакше поређење успешности различитих инкубатора. Имплементација стандарда ће кроз формалне процедуре и упутства унапредити интерне процесе попут селекције и континуиране евалуације станара.

Л и т е р а т у р а

1. Sipos,Z., Szabo,A., Benchmarking of business incubators in CEE and CIS transition economies, Corvinus University of Budapest, Erenet, Budapest, Hungary (2006), str. 5-7.
2. Pires Sheila,O., Incubator leadership and management, Infodev incubator support center, Brazil, 2003.
3. Bitel,L., Liderstvo, stilovi i tehnike upravljanja, Klio, Beograd, 1997.god.
4. Krstić,A., Vučić,S., Biznis inkubator centar – instrument podrške razvoja maliha i srednjih preduzeća, Ekonomske teme, str. 121-130, br.4, 2005.god.
5. Leković,V., Simaković,LJ., Ekonomska filozofija i politika, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, 2000., str.31.
6. Siropolis C.,Nicholas, Menadžment malog preduzeća, Mate, Zagreb, 1999.god.
7. Pals,S., Factors determining success/failure in business incubators, a faculty of the Worcester Polytechnic institute (2006), Massachusetts, str.28-33.
8. Amazcua,S.A., Boon or Bondoggle Business Incubation as Entrepreneurship policy, Whitman school of management, Syracuse university, USA, 2009.
9. Rosić,I., Marinković,R., Ilić,M., Strategija razvoja i strukturne promene privrede Srbije u uslovima tranzicije, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Ekonomski fakultet Univerziteta u Nišu, 2001, str.13.
10. Danilović, Grković,G., Žegarac,A., Biznis inkubatori, Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva, Vizartis, Beograd, 2003.
11. Dostić, M., Menadžment malih i srednjih preduzeća, Sarajevo, 2002.
12. European Commision, Centre for Strategy & Evaluations Services, Final Report Benchmarking of Business Incubators, Brussels, February 2005.
13. Ilić,M., Poslovni inkubatori i klasteri kao model razvoja malih i srednjih preduzeća u industriji, Industrija, vol.34, br.4, str.63-98.,2006.
14. Deakins, D., Freel, M., Entrepreneurship and small firms, McGraw Hill, Barkshire, 2003.
15. Dašić, D., Kurtović, S., Ekonomija, Beograd, 2004.

Internet izvori :

1. [http:// www.bic4biz.com](http://www.bic4biz.com)
2. <http:// www.nbia.org>
3. <http:// www.ebn.be>
4. <http:// www.virtualbic.rs>
5. <http:// www.nasme.me>
6. <http:// www.unece.org/indust/sme/incubator>
7. <http:// www.evi-incubator.com>
8. <http:// www.bicuzice.com>
9. http:// www.biznismenadzment.com/biznis/biznis_inkubatori
10. <http:// www.bitf.rs>
11. <http:// www.suilt.com>
12. <http:// www.skgo.org>
13. <http:// ww.ec.europa.eu>
14. <http:// www.porin.hr>
15. <http:// www.apeiron-uni.eu>
16. <http:// www.tmf.bg.ac.rs>
17. <http:// www.mas.bg.ac.rs>
18. <http:// www.incubator.si>
19. <http:// www.ycp.edu>
20. <http:// www.bickg.rs>