



**REPUBLIKA CRNA GORA
VLADA REPUBLIKE CRNE GORE
Direkcija za razvoj malih i srednjih preduzeća**

PROJEKAT

«FORMIRANJE BIZNIS INKUBATORA»

radna verzija

Podgorica, januar 2005.god.

UVOD

U svim djelovima svijeta, većina novih radnih mjesta nastaje i otvara se u novim i malim preduzećima, koja se razvijaju i rastu, a koja se specijalizuju za proizvodnju novih roba i usluga. Ova nova i mala preduzeća su od vitalnog značaja za zdravu privredu zemlje. Nova i mala preduzeća su takođe realnost globalne ekonomije – u kojoj fleksibilnost i individualna kreativnost igraju veliku ulogu. Zbog toga je važno preduzimati aktivnosti na formiranju novih, kao i stimulanju rasta postojećih malih preduzeća.

Prve godine rada predstavljaju težak period za start up preduzeća. Upravljanje rastom i razvijanje novih vještina u oblastima kao što su računovodstvo, zakoni, propisi i marketing predstavljaju znatan izazov i problem preduzetnicima. Sve to može dovesti do propadanja novopokrenutih preduzeća u prvim godinama poslovanja. Najveći razlog propadanja novopokrenutih preduzeća leži u tome što ova preduzeća obično moraju «sama proći kroz sve to», bez ikakve podrške, pružene direktno preduzetnicima, koja bi im pomogla da zadrže svoj entuzijazam kada se suočavaju sa teškim uslovima i prekomjernim satima rada. U zemljama tranzicije, komplikovana registracija i zamršeni zakonsko-pravni postupci, kao i nedostatak službi za podršku preduzećima, čine ove prve godine poslovanja posebno teškim.

Istraživanja širom Evrope pokazuju da ovo predstavlja oblast gdje lokalne vlasti i institucije mogu omogućiti visoku dodatnu vrijednost. Pomoć novim i malim preduzećima da prebrode početni period putem biznis inkubatora predstavlja veliku mogućnost za davanje podrške otvaranju novih radnih mjesta i ekonomski razvoj. U toj oblasti pruža se šansa lokalnim agencijama, institucijama, vlastima da pokažu da su voljni da preuzmu konkretne aktivnosti i da podrže preduzetnike. Iskustva pokazuju da ovaj tip pomoći može donijeti stvarnu korist lokalnoj ekonomiji.

1. CILJ

Osnovni cilj je formiranje biznis inkubatora kao “oruđa” za unaprjeđivanje razvoja preduzetništva, koje omogućava razvoj novih preduzeća, otvaranje radnih mjesta i razvoj novih ideja i tehnologija.

2. ZADATAK

Da bi se uspješno realizovao projekat, potrebno je ispuniti određene prethodne aktivnosti, kao što su:

Analiza stanja – potrebno je ispitati zainteresovanost i potrebu preduzetnika i malih preduzeća za formiranjem inkubatora, kao i njihovu želju da budu uključeni u ovakvu vrste podrške;

Definisanje partnerstva u finansiranju formiranja inkubatora – da bi se obezbijedilo stabilno finansiranje biznis inkubatora, potrebno je definisati partnere u projektu njegovog formiranja, ko što finansira, kao i stepen nezavisnosti menadžmenta inkubatora od finansijera.

Izbor lokacije objekta/prostora - veoma je važno odabrati pravo mjesto za lociranje inkubatora. Potrebno je da bude blizu komunalne infrastrukture, kao i potencijalnih klijenata.

Uspostavljanje menadžmenta - uspostavljanje kvalitetnog menadžera/menadžment tima je presudno za »održivo« funkcionisanje inkubatora. Menadžer-menadžment tim mora biti nezavisan od bilo kakvih uticaja koji nijesu poslovne prirode.

Izrada biznis plana funkcionisanja inkubatora – biznis planom je potrebno precizno definisati pravila rada inkubatora, usluge koje se nude, uslovi pod kojima se pristupa i napušta inkubator, itd.

3. KAKO IZGLEDA BIZNIS INKUBATOR?

Biznis inkubator predstavlja «dom» za uzgajanje novih i malih preduzeća. Postoji veliki broj podataka iz cijelog svijeta koji pokazuju da mnoga novopokrenuta preduzeća propadaju u prvim godinama svoga rada. Međutim, ona koja opstanu često se nastavljaju širiti i obezbjeđuju većinu radnih mjesta u lokalnoj privredi. Prema tome, od suštinske važnosti je pomoći malim i novim preduzećima da prežive tokom prvih nekoliko godina. Biznis inkubatori su kreirani s namjerom da upravo to rade, obezbjeđujući:

- ❖ Niže zakupnine od uobičajenih
- ❖ Kratkoročne ugovore o zakupu koji ne zahtijevaju preuzimanje dogoročnih obaveza
- ❖ Druge prednosti kao što su komunalije uz niske naknade ili bez ikakve naknade
- ❖ Poslovne savjete i podršku na licu mjesta (npr u vezi knjigovodstva, zakonsko-pravnih pitanja ili drugih specijalističkih oblasti)
- ❖ Osjećaj «zajednice», koja motiviše preduzeća da uspiju.

Prilikom pokretanja novog preduzeća, inkubator smanjuje troškove i rizik, i pruža potencijalnim preduzetnicima i njihovim preduzećima najbolje šanse da prežive. Inkubatori su namijenjeni preduzećima da prežive i rastu tokom prvih godina poslovanja. Na taj način oni predstavljaju koristan instrument koji svi nivoi vlasti mogu upotrijebiti kako bi podstakle formiranje i preživljavanje novih preduzeća.

Biznis inkubator se obično sastoji od velikog broja malih osnovnih jedinica (najčešće između 5 i 50). Obično su te jedinice:

- ❖ Locirane na jednom mjestu, najčešće unutar jedne zgrade
- ❖ Poslovne prostorije su ponuđene preduzetnicima pod fleksibilnim uslovima, uz niske cijene, jednostavne i uz povoljne sporazume o zakupu
- ❖ Obezbiježene integralnim službama za davanje podrške putem poslovnih savjeta, obuke i konsultantskih usluga na licu mjesta, po niskim cijenama ili besplatno.

Od fundamentalne je važnosti za koncept i uspjeh inkubatora da pružaju kvalitetne, profesionalne i poslovne savjete pojedinačno svakom malom preduzeću. Bez ovoga bi ti poslovni prostori bili tek vođeni uređeni radni prostori – koji jesu slični inkubatorima, ali obično nude usluge koje su isključivo vezane za uređenje i održavanje zemljišta i nekretnina, koje se nude afirmisanim malim preuzećima. Pomoć malim preduzećima pruža se tako što im se nudi prostor na kojem mogu rasti – pri čemu se očekuje da preduzeća «u rastu» već imaju pristup savjetima i uslugama, ili da su već razvili «vještine preživljavanja».

Tendencija inkubatora je da ne pružaju gostoprimstvo preduzećima duže od tri godine. U periodu od prve do treće godine, preduzeća se podstiču da se «pokrenu», seleći se u neki drugi prostor, a oslobođeni prostor se koristi za nova preduzeća, koja su tek u nastanku. Ideja ovoga je da se pogodnosti zaštićenog okruženja trebaju pružati samo kako bi se dala podrška u početnim godinama poslovanja novog preduzeća. Prema tome, od vitalnog je značaja imati politiku pravilnog izbora preduzeća i njihovog napuštanja inkubatora.

Najuspješniji inkubatori su oni koji imaju jasan stav o tome da oni postoje zato da bi podstakli rast zaposlenosti, a ne kako bi subvencionirali propadajuća ili neefikasna preduzeća.

U ekonomijama zemalja u tranziciji, iskustvo pokazuje da se mali lokalni inkubatori naročito oni podržani osobljem i prostorom, koji se lako mogu pronaći s obzirom na veliki broj neiskorišćenih objekata, mogu pokrenuti sa relativno malom sumom novca. Istraživanja pokazuju da postoji veliki broj inkubatora širom svijeta koji su bili uspostavljeni za oko 100.000 €. Naravno, veći i sofisticirani inkubatori, ili inkubatori gdje je potrebno obaviti znatnije radove na gradnji, mogu koštati više.

4. KLJUČNI FAKTORI USPJEHA – ŠTO MOŽE POVEĆATI INKUBATORU IZGLEDE NA USPJEH?

Istraživanja pokazuju da glavni razlozi «neuspjeha» programa formiranja inkubatora leže u nejasno postavljenim širim i užim ciljevima na samom početku programa, ili u nedostatku umijeća pravilnog upravljanja inkubatorskim centrima.

Važno je istaknuti nekoliko faktora koji su ključni za uspjeh inkubatora:

- ❖ rukovodilac inkubatora ili poslovni savjetnik koji ima odgovarajuće iskustvo i/ili koji je kvalifikovan da malim preduzećima kojima upravljaju vlasnici pruža pomoć u sferi marketinga i poslovnog planiranja
- ❖ politika izbora novopokrenutih i malih preduzeća koja imaju najviše izgleda da ponude brzo povećanje broja radnih mjesta
- ❖ politika napuštanja inkubatora u kojoj se jasno identifikuje momenat kada uspješna preduzeća moraju napustiti inkubator i ići dalje
- ❖ pravila o boravku, kojima se postavlja uslov da preduzeća sa lošim rezultatima moraju smjesta napustiti inkubator
- ❖ jasno vlasništvo nad poslovnim prostorima, koji se koriste u svrhu inkubatora, tokom dužeg vremenskog perioda (5-10 godina)
- ❖ odgovarajuća «infrastruktura» uključujući komunalne usluge, struju, telefonske linije dostupne svim korisnicima
- ❖ snažna podrška lokalnih institucija
- ❖ tim ljudi (osoblja) koji predano izvršava preuzete obaveze.

Ukupno iskustvo pokazuje da inkubatori najbolje posluju kada rade po principu «na udaljenosti ruke» (gdje svako radi nezavisno, u svom najboljem interesu) ili kada su djelimično nezavisni od lokalne vlasti/institucija koje im obezbjeđuju zemljište i nepokretnu imovinu, i svakako kada su odnosi između svih relevantnih strana poslovni i profesionalni.

5. KAKO POČETI?

OSAM KORAKA ZA USPOSTAVLJANJE BIZNIS INKUBATORA

1. *Vršenje procjene tržišta novih preduzeća*

Ovo znači identifikovanje potražnje i potreba za poslovnom podrškom i definisanje «ciljne grupe populacije» - ili poslovnih ciljeva inkubatora. U ovoj fazi posebno je sprovesti istraživanje malih preduzeća i analizu vrste smještaja i usluga koje su im potrebne. Često se ove informacije mogu dobiti od lokalnih nevladinih organizacija ili poslovnih udruženja. Iskustvo susjednih zemalja pokazuje da potražnja preduzetnika za pravilno vođenim inkubatorima premašuje ponudu.

2. *Identifikovanje terena / lokacije*

Naći odgovarajuću lokaciju i izvršiti procjenu pogodnosti objekata (voda, energenti, telefonske linije, struja, parkiralište). Ukoliko je potrebno obaviti radove na obnovi objekta, oni moraju odgovarati budućoj namjeni inkubatora, jer samo na taj način mogu osigurati poslovnu fleksibilnost, sigurnost, urednost i čistoću. Lokacije bi po mogućnosti trebale biti što bliže priključcima, komunalijama i potencijalnim mušterijama ili klijentima. Mora biti na raspolaganju i prostor za «one-stop-shop» (mjesto na kojem se mogu obaviti svi poslovi pružanja savjetodavnih usluga), sastanke i upravu objekta. U idealnom slučaju trebalo bi biti dovoljno prostora za povećanje broja i veličine radnih površina.

3. Biranje menadžera inkubatora

Menadžer inkubatora je jedan od najvažnijih faktora budućeg uspjeha inkubatora. Neophodno je da on / ona posjeduje sposobnost stvaranja i održavanja pozitivnog poslovnog okruženja i poslovne kulture kako bi se inkubator mogao dugoročno održati. Menadžera bi trebalo izabrati prije nego inkubator počne sa radom, kako bi se osiguralo da svi potencijalni stanari inkubatora slijede ista pravila.

Pitanja u vezi poslovanja takođe moraju biti jasna: upravljanje mora biti transparentno i u potpunosti odvojeno od svakog lokalnog, političkog ili bilo kog drugog uticaja koji nije poslovne prirode. Opština može odlučiti da ovo učini tako što će uspostaviti partnerski aranžman sa lokalnim poslovnim udruženjem ili nevladinom organizacijom koja bi na sebe preuzela funkcije upravljanja; isto tako, opština može izabrati opciju da uspostavi neku vrstu polu nezavisne agencije. Od suštinske je važnosti da se funkcija upravljanja inkubatorom odvija nezavisno od uticaja bilo kojih «spoljnih» sila.

4. Priprema biznis plana

Biznis plan bi trebao da definiše:

- ❖ **Koje poslovne usluge će pružati** (te poslovne usluge će služiti kao podrška kvalitetnom radu i efektima inkubatora):
 - a) koje usluge će biti trajno locirane unutar zgrade, a koje će po potrebi, biti «kupovane spolja»
 - b) koliko usluga, odnosno koliko često će se pružati usluge svakom od preduzeća
 - c) koja će se politika naplate ili drugi kriterijumi vezano za usluge koristiti
 - d) koje vrste ciljnih rezultata / konačnih rezultata (output-a) će se postaviti

- ❖ **Pravila rada inkubatora:**
 - a) kriterijumi za ulazak u inkubator
 - b) politiku za zakupninu
 - c) politiku napuštanja inkubatora
 - d) analizu prelomne tačke – nulte tačke poslovanja – (upoređenje troškova i očekivanih prihoda od zakupnina i pruženih usluga).

- ❖ **Strategiju marketinga**
 - a) vrste preduzeća na koje će inkubator biti usmjeren kao na ciljnu grupu
 - b) aspekte dugoročne održivosti

5. Pravljenje sporazuma o finansiranju

U njemu se mora jasno navesti ko što finansira i do kog stepena nezavisnosti će se upravljati objektom (čak i ukoliko opština finansira inkubator, ona ne bi trebala biti direktno uključena u menadžment). Važno je osigurati da u ovom koraku sve strane budu uključene, kako bi se izbjegli mogući sukobi.

Biznis plan i sporazum o finansiranju trebali bi biti ponovo pregledani nakon što se projektuje inkubator. Od vitalnog je značaja potvrditi da je osnovni cilj

rada inkubatora stvaranje novih radnih mjesta putem poslovne podrške, a ne neki socijalni cilj.

6. *Dovršenje uređenja lokacije inkubatora*

Sljedeća faza je dovršenje uređenja lokacije, što će neminovno tražiti radove i opremu. Ovo je najbolje uraditi uz učešće poslovnog savjetnika i menadžera inkubatora, jer su oni ti koji će morati živjeti sa rezultatom koji postignu. Kod opreme i radova trebalo bi se rukovoditi biznis planom i identifikovanim nivoom usluga.

7. *Identifikovanje stanara – zakupnika inkubatora*

Čak i prije nego što lokacija bude spremna za korišćenje, marketinška strategija zacrtana u biznis planu bi trebala podstaći potencijalne kandidate, koji žele pokrenuti preduzeće, da vrše upite, tako da se savjeti mogu davati i prije ulaska u poslovni poduhvat i vršiti njihova procjena. Ove procjene ne bi trebale zavisiti od toga da li će preduzeće ući u inkubator ili ne, i trebale bi se koristiti kao konačan korak u izboru kandidata za ulazak u inkubator.

8. *Potpisivanje ugovora o zakupu*

Novi zakupnici mogu zatim potpisati ugovor sa inkubatorom i započeti sa svojim aktivnostima.

6. KOJE KARAKTERISTIKE DEFINIŠU INKUBATOR?

- **Izbor** – inkubatori »provjeravaju i dotjeruju« preduzeća i poslovne ideje/prijedloge kako bi osigurali da preduzeća koja budu izabrana izvuku najbolju korist iz inkubatora i ponude najbolje što mogu lokalnoj ekonomiji. Ovo obično znači da se isključuju maloprodajne i trgovačke djelatnosti i da se biraju one poslovne aktivnosti koje nijesu dovoljno prisutne u lokalnoj ekonomiji;
- **Podrška** – inkubatori pružaju konkretnu, neposrednu praktičnu podršku stanarima-zakupcima, tako što nude usluge »sve na jednom mjestu«;
- **Tim za inkubaciju** – oblikovanje cjelovite podrške vrši se od strane poslovnog savjetnika/savjetodavnog tima na licu mjesta, ali isto tako i putem specijalističkih savjeta »kupljenih« van inkubatora;
- **Ispit zrelosti** – preduzeća se podstiču da idu dalje kad porastu, osvoje tržišta i dostignu zrelost;
- **Vrste preduzeća** – inkubatori imaju tendenciju da se više usredsređuju na ona preduzeća koja imaju potencijal brzog rasta i razvoja.

7. NA KOJI NAČIN TREBA MJERITI KVALITET I REZULTATE RADA INKUBATORA?

Upravljanje poslovnim inkubatorom zahtijeva razumijevanje moderne tržišne ekonomije i kulture vođenja preduzeća. Od vitalne važnosti je zahtijevati da kvalitet i rezultati rada inkubatora budu praćeni i mjereni, pokazati i dokazati zainteresovanim stranama njihovu efikasnost. Praćenje, mjerenje i prezentovanje pokazatelja kvaliteta i rezultata rada od strane menadžra dokaz je kvaliteta njegovog rada.

Najčešći pokazatelji kvaliteta i rezultata rada inkubatora uključuju:

Smještaj	Treba voditi evidenciju o: <ul style="list-style-type: none"> • Mjesečnim i godišnjim iznosima naknada za smještaj • Vrstama preduzeća koja su smještena u inkubatoru • Profilu vlasnika i zaposlenih, uključujući tu i polnu i etičku strukturu
Kvalitet rezultati finansijskog poslovanja	i Važno je postaviti pitanje koji su stanari – zakupci uspješni i zbog čega. Inkubator bi trebao poslovati na komercijalnoj osnovi i pažljivo pratiti svoju finansijsku situaciju. Dugovanja zakupaca prostora prema inkubatoru moraju biti mjerena, obračunata, uzeta u obzir i svedena na minimum.
Upiti	Informacije o izvoru, vrsti i prirodi upita moraju uvijek biti evidentirane i analizirane
Kvalitet poslovanja preduzeća	Osnovne provjere poslovnog statusa preduzeća, koje se obavljaju u određenim vremenskim periodima, otkriće koja su preduzeća pravila realne planove i postigla uspjeh i koja imaju potencijal da se šire i stvaraju nova radna mjesta.
Kvalitet rezultati pruženih usluga	i Redovne povratne informacije od strane stanovnika inkubatora o efikasnosti pruženih usluga – u smislu savjeta i upotrebe prostora
Reklama	Redovne povratne informacije od strane stanovnika inkubatora o efikasnosti pruženih usluga – u smislu savjeta i upotrebe prostora
Žalbe	Sve žalbe moraju biti unesene u dnevnik žalbi, na njih se mora reagovati, a nakon toga mora biti izvršena analiza kako bi se spriječili dalji problemi.
Korišćenje zajedničkih objekata	Treba voditi evidenciju o korišćenju objekata (npr. sale za sastanke, opreme, itd.) uključujući i korišćenje u večernjim satima, preko vikenda i tokom cijele noći.
Procjena napuštanju inkubatora	Detaljnije informacije o tome zašto preduzeća napuštaju inkubator – koje se prikupljaju za sva preduzeća koja odlaze i napuštaju inkubator – su od vitalnog značaja

8. » MEKI« FAKTORI U PROCESIMA UNUTAR INKUBATORA

Postoje mnogi neformalni aspekti rada inkubatora koji mogu učiniti inkubator uspješnim ili neuspješnim. Neki od najvažnijih su:

- **Zajednica preduzeća** – važno je promovisati kulturu poslovanja unutar inkubatora. Preduzetnici moraju osjećati da je proces upravljanja inkubatorom vođen poslovnim interesima; osoblje inkubatora – koje može biti osoblje lokalnih vlasti – mora ovo odražavati. Na primjer, ukoliko osoblje i

usluge stoje na raspolaganju samo do ranih popodnevnih sati, neće se moći razviti osjećaj uzajamne podrške i zajedničkih ciljeva.

- **Politika ograničenog boravka** – treba uspostaviti i sprovesti u praksi politiku ograničenog boravka. Kako bi se ovo olakšalo, tim inkubatora mora biti u kontaktu sa programima za obezbjeđivanje nepokretne imovine na komercijalnoj i drugoj osnovi, i podsticati stanovnike inkubatora da se upoznaju sa lokalnim tržištem nekretnina. Nije poželjno dozvoliti da preduzeća borave u inkubatoru više od tri godine ili da su još bespomoćna u vrijeme napuštanja inkubatora.
- **Temeljna provjera novopridošlih** – potencijalni stanar-zakupac trebao bi biti procijenjen ne samo tako što će se procijeniti preduzeće, nego i na osnovu njegove sposobnosti da se uklopi u okruženje inkubatora i da saraduje sa drugim stanarima-zakupcima i osobljem.
- **Poslovni plan** – mora biti završen prije nego što preduzeće bude prihvaćeno. On kasnije može biti modifikovan, ali treba imati na umu da je poslovni plan glavna garancija da uopšte postoji plan djelovanja koji stanovnici inkubatora trebaju slijediti od prvog dana i koji im omogućava da ostvare prihod i plate.
- **Poslovna podrška** – većini preduzeća potrebno je pružiti podršku » tamo gdje je zatraže« u nekom momentu tokom faze pokretanja posla. Imajući u vidu ovu potrebu, etika inkubatorskog centra treba da se zasniva na sposobnosti pružanja višestruko kvalifikovane fleksibilne podrške koja reaguje na skoro svaku potrebu malog preduzeća u kratkom vremenskom roku. U nekim slučajevima ova podrška može zavisiti od kvaliteta dostupne podrške koju mogu pružiti lokalne vlasti.
- **Mreže partnera** – postoje mnoge organizacije i pojedinci koji mogu pružiti podršku ili ohrabrenje malim preduzećima u lokalnim područjima. Njihov spektar varira od privatnih konsultanata do odjeljenja vlade i međunarodnih organizacija. Menadžer inkubatora bi rebao aktivno stimulisati ove partnere da se anagžuju i pruže kvalitetnu podršku i savjete.

9. PREPREKE NAPREDOVANJU

Uspostavljanje uspješnog inkubatora traži dosta vremena i napornog rada. Međutim, postoje neki faktori kod kreiranja inkubatora koji mogu pomoći da se prevaziđu prepreke napredovanju na samom početku. Među njima su:

- **Izbjegavanje previše sastanaka** – Često lokalne vlasti i državni službenici upravljaju centralizovano ili putem čestog obraćanja opštini i ministarstvima. Efikasan inkubator ne može raditi na ovaj način. Kako bi se izbjegla praksa »dobijanja odobrenja« poslovni plan i svaki ugovor o finansiranju mora imati sporazum da će menadžer inkubatora/poslovni savjetnik biti taj koji će donositi odluke. Ukoliko ovo nije dovoljno, treba unaprijed imenovati nekog »branitelja interesa« – koji će rješavati nedoumice i pomoći da se donesu jasne odluke u momentu kada trebaju biti donesene, a ne nakon što dođe do nezadovoljstva preduzeća u inkubatorskom centru.

Ovo se podjednako odnosi i na registraciju preduzeća i izdavanje dokumenata – gdje će se na vrijeme osigurati da preduzeća koja su stanovnici – zakupci inkubatora mogu rasti i sazrijevati. Stoga, osoblje inkubatora mora ugovoriti sa lokalnim vlastima da se uredi jedno posebno mjesto na kojem će se moći obavljati poslovi oko registracije i izdavanja dokumenata.

- **Osigurati fleksibilan privatni kapital** – često se sredstva za razvoj mogu obezbijediti iz poslovnog sektora ili drugih nezavisnih tijela. Obezbjedivanje fleksibilnog finansiranja ili davanja grantova može biti od vitalne važnosti kako bi se osiguralo da inkubator može pripremiti drugu fazu ili odgovoriti na potrebe za širenjem nakon početnog sazrijevanja. Uključivanje uspješnih lokalnih preduzetnika i predstavnika zainteresovanih međunarodnih organizacija u savjetodavni odbor na samom početku, može ovo učiniti lakšim u nekoj kasnijoj fazi inkubatora.
- **Razvijanje sposobnosti pružanja savjetodavnih usluga za mala preduzeća** - savjetodavne usluge malim preduzećima koje nudi inkubator predstavljaju fundamentalnu karakteristiku inkubatora. Većina službenika lokalnih vlasti i zainteresovanih privrednika u Crnoj Gori imaju malo iskustva sa malim preduzećima u tržišnoj ekonomiji. Može se pokazati teškim imenovanje nekoga ko bi imao odgovarajuće kvalifikacije ili iskustva u vezi malih i novopokrenutih preduzeća, ali mora se izbjeći pravljenje kompromisa u ovoj važnoj oblasti. Inkubator će imati malo šansi da uspije ukoliko nemate zaista dobru savjetodavnu službu za davanje savjeta malim preduzećima.

10. MOGUĆNOST FORMIRANJA BIZNIS INKUBATORA U CRNOJ GORI

Trenutno znanje i obaviještenost subjekata o pojmu biznis inkubatora, u Crnoj Gori je relativno slabo. Ljudi generalno nisu upoznati sa ovim konceptom. Nedostatak znanja i razumijevanja o tome šta su biznis inkubatori i koje benefite mogu da donesu start-up biznisima je jedan od najvećih razloga što koncept nije već zaživio u Crnoj Gori. Ali trebalo bi da budemo svjesni činjenice da Crna Gora već posjeduje dva ključna elementa za razvoj biznis inkubatora:

1. neiskorišćenu privrednu i poslovnu nepokretnu imovinu koja se lako može urediti u radni prostor za mala/novopokrenuta preduzeća. Većina ove nepokretne imovine bi se mogla odmah staviti na raspolaganje.
2. slabo iskorišćene lokalne potencijale u obliku konsultantskih kuća i agencija za pružanje poslovnih usluga.

Drugim riječima, ima dovoljno prostora za aktivnost na svim lokalnim područjima koje bi bile preduzete od strane lokalnih aktera, kako bi se obezbijedilo zemljište i nepokretna imovina za inkubatore, uz intenzivno davanje poslovnih savjeta i podrške pojedinačnim preduzećima na licu mjesta.

10.1. KO MOŽE BITI OSNOVAČ INKUBATORA?

Postoji mnogo različitih vrsta inkubatora i više različitih vrsta glavnih partnera ili sponzora, koji mogu uspostaviti inkubator. U Velikoj Britaniji su na primjer univerziteti, lokalne vlasti, nedavno privatizovana državna preduzeća, organizacije za lokalni ekonomski razvoj i lokalne nevladine organizacije, kao i javne kompanije za uređenje zemljišta i izgradnju, na neki način uključeni u razvoj inkubatora.

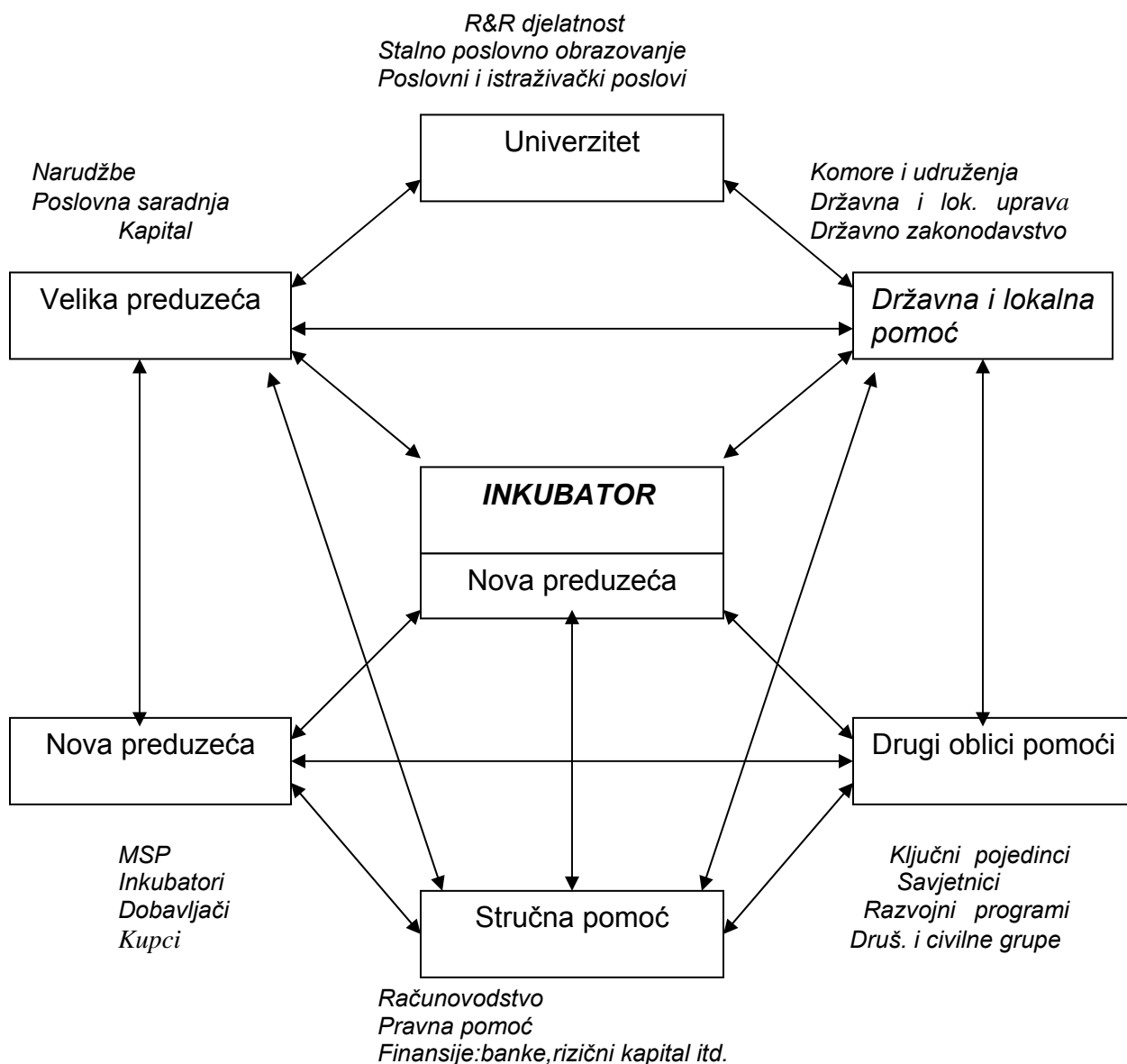
Interes za pokretanje projekta biznis inkubatora imaju različite institucije u Crnoj Gori, i one se mogu javiti kao inicijatori realizacije ove ideje uz podršku međunarodnih organizacija i donatora:

- Vlada, koja bi realizacijom ovakvog projekta, pored uticaja na razvoj privrede i preduzetništva u Crnoj Gori, omogućila transfer tehnologije i stručnog znanja, kao i otvaranje novih radnih mjesta.
- Preduzetnic, preduzeća i biznis asocijacije, koji mogu da se jave kao korisnici ali i kao finansijeri ovih projekata.
- Univerzitet, u prvom redu Elektrotehnički, Prirodno-matematički, Mašinski, Ekonomski fakultet, i Viša računarska škola u Podgorici, gdje postoji koncentracija ideja i studenata koji žele da započnu biznis.
- Konsalting centri, koji svojim savjetodavnim uslugama mogu da doprinesu uspjehu ovakvog projekta.

Rezultati istraživanja o Potrebi za realizacijom projekta biznis inkubatora u Crnoj Gori, koje je inicirano od strane njemačkog društva za tehničku pomoć i saradnju (GTZ) govori da većina sagovornika smatra da glavni inicijator jednog ovakvog projekta treba da bude država u saradnji sa Univerzitetom i u partnerstvu sa privatnim preduzećima i biznis asocijacijama.

Naglasak po pitanju potencijalnih inicijatora projekta je na državi, jer se smatra da ona treba da ima najviše interesa da kroz pokretanje biznis inkubatora poveća proizvodnju i zaposlenost u Crnoj Gori. Pored države, kao inicijator mogu da se pojave fakulteti (Elektrotehnički, Mašinski, Metalurški, Ekonomski fakultet) u saradnji sa Sekretarijatom za razvoj ili Direkcijom za razvoj malih i srednjih preduzeća i međunarodnim organizacijama.

Preduzetničke mreže značajne za preduzeća u inkubatoru:

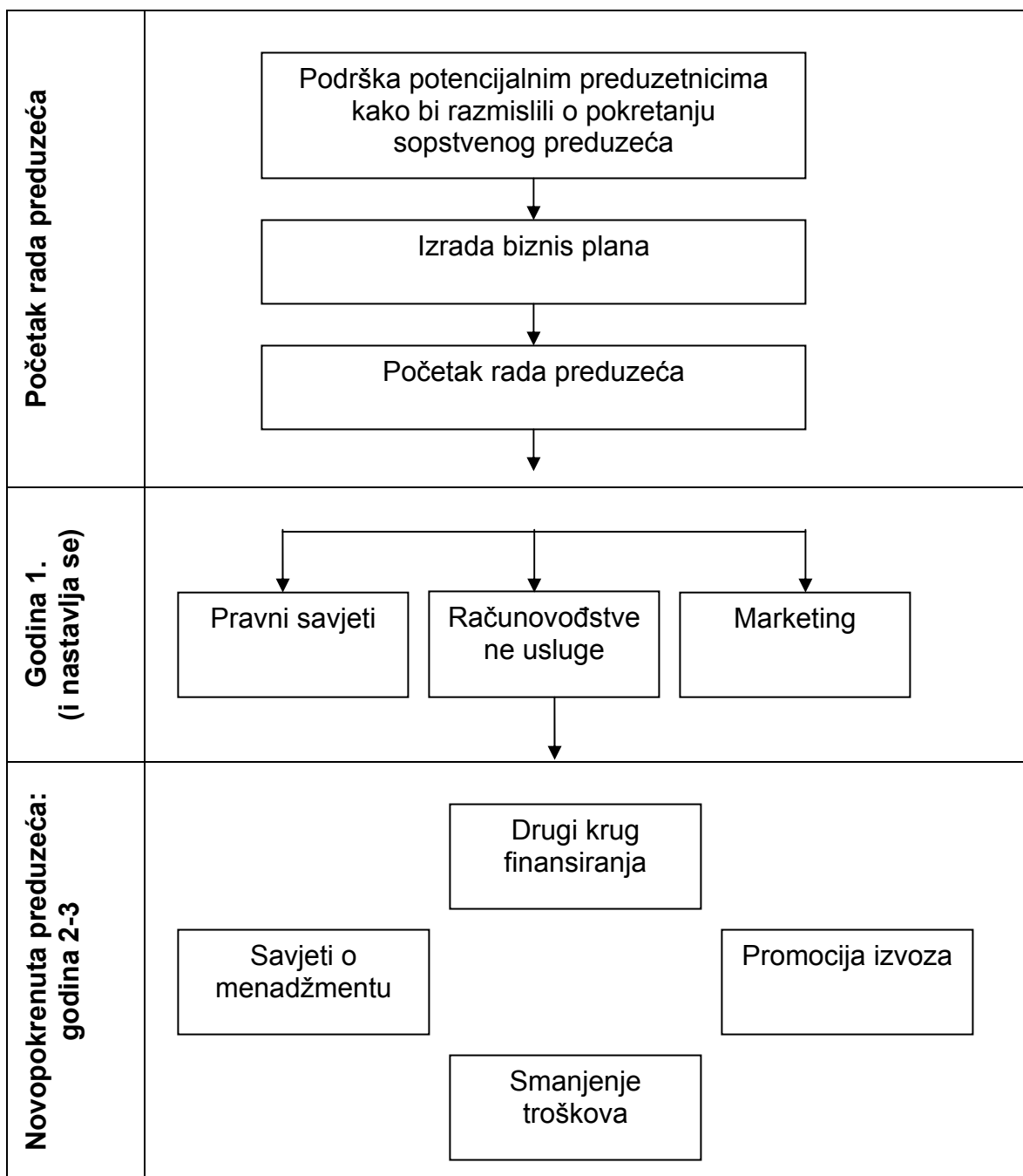


10.2. KOJE USLUGE TREBA DA PRUŽA INKUBATOR?

Različite vrste inkubatora pružaju različite usluge, zavisno od potreba i problema sa kojima se suočavaju lokalna preduzeća. Ključni element je obezbjeđenje okruženja u kojem preduzeća mogu brzo započeti sa radom i brzo širiti svoje poslovanje. Ovo se postiže tako što se pružaju neke ili sve od navedenih usluga:

- ❖ obezbjeđenje radnog prostora i sniženih zakupnina pod fleksibilnim uslovima, pri čemu se omogućuje preduzećima da plaćaju mjesečnu zakupninu i da se sele u veće ili manje jedinice unutar inkubatora, ukoliko i kada je to potrebno

- ❖ obezbjeđenje poslovnih savjeta i usluga podrške, od planiranja poslovnog poduhvata, savjeta u vezi marketinga, pa do podrške u vezi računovodstva, zakonsko-pravnih pitanja i registracije
- ❖ obezbjeđenje zajedničkih prostora (sale za sastanke, toaleti, recepcija), osoblja (osoblje na recepciji) i opreme (oprema za sastanke i konferencije, aparati za fotokopiranje i faksovi)
- ❖ obezbjeđenje komunalnih usluga (telefon, voda, plin, kanalizacija) po prihvatljivim cijenama i bez visokih taksi za prvo priključivanje.



11. INKUBATORI U SVIJETU

Inkubatori su se prvi put formirali u SAD, koristeći japanski model organizovanja preduzeća kojim se podsticao razvoj malih porodičnih preduzeća, lokalno formiranih. Prvi inkubatori u Velikoj Britaniji pojavili su se 1980.godina, nakon velikog privrednog pada 1982/83, visoke nezaposlenosti i početka politike privatizacije. Do 1996.godine bilo je samo 25 registrovanih inkubatora, mada je bilo daleko više programa vođenog uređenog radnog prostora. Tokom posljednjih pet godina broj inkubatora se naglo povećao i sada ih ima oko 100.

Mnogim inkubatorima u Velikoj Britaniji upravljaju kompanije koje su unajmljene pod ugovorom kako bi pružale poslovne usluge i upravljale nepokretnom imovinom. Drugim inkubatorima opet upravljaju direktno oni koji daju imovinu na korišćenje. Finansijska sredstva za početak rada inkubatora u Velikoj Britaniji dolaze uglavnom od lokalne vlasti (ili davaoca nepokretne imovine) i Evropske Unije, mada zakupnine iz privatnog sektora i drugi prihodi obazbjeđuju znatan prihod u momentu kada inkubatori dostignu svoju zrelost. Kod skoro polovine inkubatora uključeni su i lokalni univerziteti ili srednje škole – bilo tako što daju novac, nepokretnu imovinu, podršku osoblja ili tako što aktivno obezbjeđuju novonastalim kompanijama osoblje sa univerziteta ili osobe koje su diplomirale.

Politika koju je nedavno pokrenuo Sektor za borbu protiv isključivanja iz društva pri kabinetu premijera Velike Britanije potvrdio je da postoji potreba za još više inkubatora, naročito na mjestima koje su «crne tačke» visoke nezaposlenosti. U 2000.godini je određen budžet namijenjen direktno za ovu svrhu.

U Evropi je koncept inkubatora takođe odnedavno počeo zaživljavati, ali se sada već ustalio u većini evropskih zemalja. Direkcija za zapošljavanje i socijalnu politiku Evropske Unije nedavno je dala smjernice kojima se ohrabruje uspostavljanje inkubatora kao mjera za podsticanje aktivnog tržišta radne snage i rješavanja problema isključenosti nekih grupa u područjima čija su ekonomska prava ugrožena. Zemlje članice i kandidati za pristup Evropskoj Uniji su sve usvojile model inkubatora u različitim područjima.

11.1. PRIMJERI DOBROG RADA INKUBATORA

PORIN, RIJEKA, HRVATSKA

Inkubator u Porinu je osnovan 1996.godine od strane grada Rijeke i njegovih partnera, županije Primorsko Goranske i Riadria Banke d.d.

Grad Rijeka je smatrao da postoje mogućnosti za razvoj malih preduzeća koja bi nudila robe i usluge lokalnoj privredi. Inkubator u Porinu je uspostavljen u zgradi površine 2.000 m², i uključuje kancelarije za upravu,

zajedničke površine i salu za konferencije. Stanari plaćaju zakupninu, koja im omogućava maksimum podrške u ranim fazama razvoja, a koja ih stimulira da napuste inkubator kada preduzeće ojača. Program zakupnine traje tokom petogodišnjeg perioda za djelatnosti koje su u vezi sa industrijskom proizvodnjom, odnosno tokom trogodišnjeg perioda za poslovna društva iz sektora usluga. Za djelatnosti u vezi sa proizvodnjom daje se jednogodišnji »odmor« od zakupnine, a od druge do pete godine zakupnine rastu. Stanarima – zakupnicima se daje podrška u smislu poslovnih usluga, savjetovanja, pravnih savjeta, pristupa finansijama i sveobuhvatnog programa poslovnog obrazovanja; sve ovo je takođe dostupno i onima koji nisu smješteni u inkubatoru.

Ovaj inkubator radi skoro punim kapacitetom, a djelatnosti njegovih stanovnika su veoma raznovrsne od optičkog inženjerstva, zaštite od požara do kreiranja softvera za kompjutere. Inkubator u Porinu daje podršku preduzećima koja zapošljavaju 42 radnika.

Ovo je koristan primjer uspješnog inkubatora. Inkubator posjeduje dobro zamišljenu službu za iznajmljivanje prostora i davanje savjeta, kao i formalizovane programe poslovne obuke.

JESENICE, SLOVENIJA

Inkubator u Jesenicama, Slovenija, osnovan je 2000.godine, nakon što je opština pristala da pokloni poslovne prostore i osigura sve što je bilo neophodno u vezi komunalnih troškova i dozvola za gradnju. Ovaj inkubator je razvila i njime upravlja agencija za poslovni razvoj, Centar za podršku biznisu, u Kranju. Ovaj inkubator posjeduje 886m² radnog prostora, uz dodatne prostore za menadžere inkubatora, razvojnu agenciju Kranj, konferencijske sale i zajedničke površine. Inkubator se fokusirao na uspostavljanje radnog okruženja za novopokrenuta preduzeća koja posluju u oblasti elektronike, programiranja, telekomunikacija i informacione tehnologije, uz želju da pokrene aktivnosti koje bi na kraju mogle dovesti do klastera kompanija u oblasti elektronike i informatičke tehnologije. Korisnici se koriste nižim zakupninama, priključcima za internet i telefon, kao i učionicama i salama za konferencije. Korisnicima se pružaju usluge savjetovanja, administrativne pomoći, umrežavanja, marketinga i pomoć kod promocije. Inkubator u Jesenicama zapošljava oko 70 ljudi.

Primjer inkubatora u Jesenicama pokazuje da pristup zasnovan na brzom rastu novopokrenutih preduzeća, vođenih strateškim prioritetima lokalnog ekonomskog razvoja, može biti vrlo uspješan.

SEŽANA, SLOVENIJA

Poslovni inkubator u Sežani je imao drugačiji pristup razvoju inkubatora, koji je vjerovatno bio uzrokovan činjenicom da menadžer inkubatora dolazi iz privatnog sektora. Nakon što je fabrika električnih uređaja »Iskra« propala,

opština se, poslije provedenog postupa stečaja, pojavila kao vlasnik zgrade fabrike. Privatna kompanija »Sloveneta« d.o.o. je predložila da se zgrada koristi kao inkubatorski objekat koji bi olakšao stvaranje i razvoj novih malih preduzeća. Uspostavljeno je partnerstvo između opštine kao vlasnika nepokretne imovine i privatne kompanije »Sloveneta« kao implementirajućeg partnera, koja je imala ugovor za upravljanje inkubatorom. Inkubator se fokusira na proizvodne aktivnosti; mnoga od novopokrenutih preduzeća formirana su od zaposlenih propalog preduzeća »Iskra«. Obezbijeđeno je preko 6.500 m² poslovnog prostora, uz subvencioniranu zakupninu. Zakupnine se s vremenom povećavaju, ali postoje dodatne premije za preduzeća koja stvaraju nova radna mjesta. Inkubator obezbjeđuje zajedničke administrativne i tehničke objekte i pogodnosti, kao i poslovne usluge. 1997.godine inkubator je uspio da osigura dodatna sredstva za novih 2.500 m². uz novi poslovni prostor, inkubator u sadašnjem momentu može udomiti 32 preduzeća. Evropska unija, opštine, Ministarstvo privrede i prihodi od zakupnine su osigurali finansiranje druge faze razvoja inkubatora.

STONEHILLS, VELIKA BRITANIJA

Stonehills predstavlja jedan od najvećih vođenih uređenih radnih prostora u Evropi, a uključuje takođe i objekat poslovnog inkubatora. Bio je osnovan na četiri hektara neiskorišćenog industrijskog zemljišta i zgrada koje su preostale nakon zatvaranja velikih državnih preduzeća 1984.godine. Finansiranje Stonehills je osigurano od strane Evropske unije i Vlade Velike Britanije. Ovaj inkubator posjeduje centar za poslovnu obuku na licu mjesta, koji pruža osnovne usluge svim stanovnicima, usko je povezan sa strategijom lokalnog ekonomskog razvoja i njime upravlja kompanija za uređenje zemljišta i gradnju, koju je kao izvođača pod ugovorom unajmila lokalna vlast. Stonehills u sadašnjem trenutku ima 50 radnih prostora i preko 300 preduzeća na lokaciji, sa raznim djelatnostima od pravljenja namještaja do alarmnih sistema i kompjuterskih usluga. Obično je preko 85% prostora za iznajmljivanje zauzeto. Planira se dodatni radni prostor.

Primjer ovog velikog inkubatora pokazuje da postoji način da se iskoriste velike privredne lokacije, koje su izgubile svoju prvobitnu namjenu. Centar za obuku ima mogućnost da obezbijedi obuku kako za lokalne nezaposlene radnike, tako i za preduzeća.

UNIVERZITET YORK, VELIKA BRITANIJA

Univerzitet York i gradsko vijeće Yorka su zajednički osnovali ovaj inkubator 1980-tih godina kako bi udovoljili potražnji za novim kompanijama i iskoristili talentovane studente sa Univerziteta. Ovim inkubatorom upravlja mala privatna kompanija za pružanje poslovnih usluga. Kompanija upravlja inkubatorom kao poslovnim preduzećem i pruža intenzivnu podršku svim preduzećima pojedinačno. Inkubator ostvaruje profit koji se djelimično koristi za investiranje u dalji razvoj. Postoji 20-tak prostora čija se namjena postepeno mijenjala – od preduzeća koja su pružala opšte usluge do

preduzeća čiji rad se zasnivao na tehnologiji. Ovaj inkubator se pokazao uspješnim za stimulisanje mnogih novih »kompanija univerzitetskog kompleksa«.

Ključni faktor usjeha za zainteresovane strane bila je sposobnost ovog inkubatora da postavi odgovarajuće ciljeve u pogledu kvaliteta rada, pritom istovremno ostavljajući slobodu nezavisnoj kompaniji da se bavi svim poslovima u vezi upravljanja i da se brine za razvoj inkubatora.