# FAKTORI (NE)USPJEHA DJELOVANJA BIZNIS INKUBATORA U ZEMLJAMA U TRANZICIJI

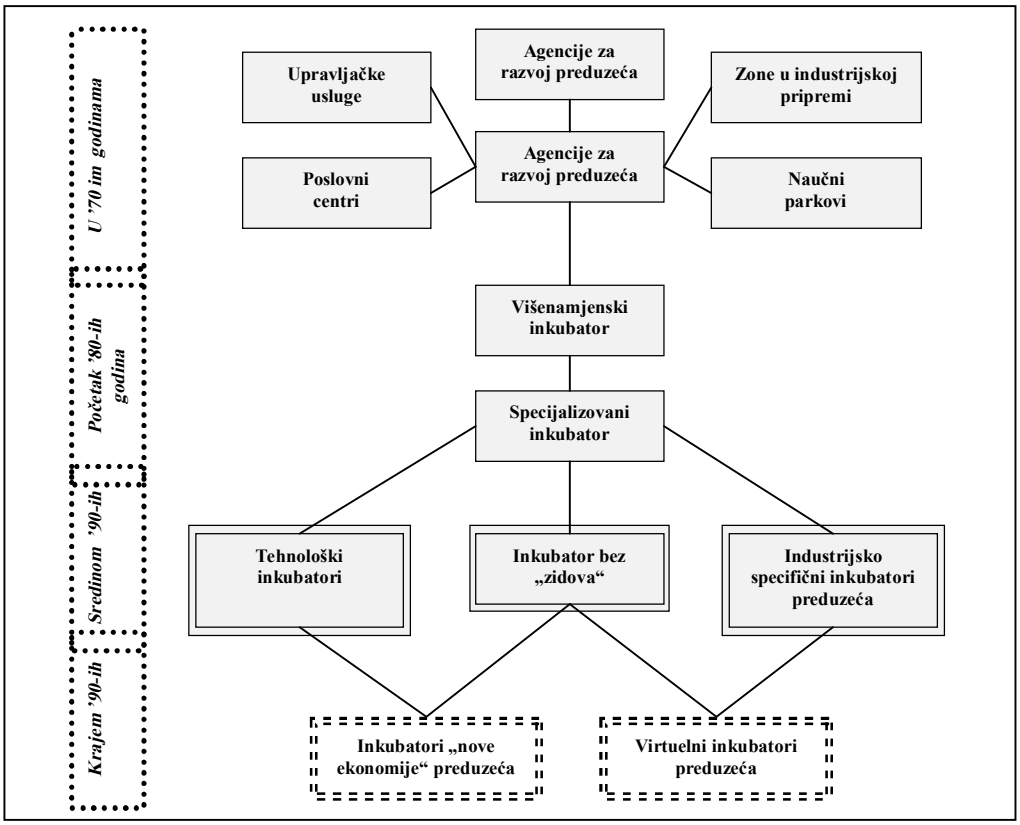
**Gordana Đokić**
Centar za unapređenje korporativnog upravljanja
Tel/fax:+387 51 232 602
GSM:+387 63 896 297
Banja Luka
bozickag@yahoo.com
**Simić Slavko**
Centar za unapređenje korporativnog upravljanja
Banja Luka
Tel/fax:+387 51 232 602
GSM:+387 65 927 323
bono@blic.net

***Sažetak***
Uloga i značaj biznis inkubatora su neosporni u dosadašnjem ekonomskom razvoju razvijenih lokalnih zajednica. Praksa poslovnih inkubatora zaživljava kako u tranzicionim zemljama jugoistočne i centralne Evrope tako u Bosni i Hercegovini. Međutim, postavlja se pitanje da li je dovoljno samo primjeniti dobru praksu razvijenih zemalja i koncept biznis inkubatora će zaživjeti uspješno i kod nas tako što će podstaći lokalni ekonomski razvoj, stopu zaposlenosti, rast registrovanih biznisa itd. Da li je to još samo jedan u nizu uspješno implementiranih projekata inodonatora koji se završetkom projekta gasi i predstavlja loš promašaj kako nestane donatorskih sredstava ili može da postane zvijezda lokalne ekonomije? Ovim radom se nastoje dati odgovori na gore postavljena pitanja, determinisati faktori uspjeha ili neuspjeha biznis inkubatora u tranzicionim zemljama pa tako i BiH.
**Ključne riječi:** biznis inkubatori, faktori uspjeha/neuspjeha, iskustva, BiH

***Abstract***
The role and importance of business incubators are undisputed in the present economic growth in developed communities. The practice of business incubators taking root in the transition countries in South East Europe and Central Europe as well as in our region B&H. However, the question arises whether it is enough just to apply best practices from developed countries and the business incubator concept will take hold in our success and at the same time encouraging local economic development, employment rate, the growth of registered businesses etc. Is this just another in a series of successfully implemented projects International donors, whether it can become a star of the local economy, or the completion of the project off and a bad mistake? This paper tries to find an answer to the above questions, or briefly the factors that determine success or failure of business incubators in transition countries, including Bosnia.
**Keywords**: business incubators, the factors of success / failure, B&H

## Uvod

Biznis inkubiranje predstavlja stvaranje zaštićenog okruženja za razvoj novoosnovanih malih preduzeća tokom njihovih prvih godina poslovanja. Ovaj koncept je prvi put korišten pedesetih godina u SAD-u, a zasnovan je na "...japanskom modelu organizovanja preduzeća, kojim se podsticao razvoj malih porodičnih preduzeća".[1] Inkubatori[2] kao organizovan oblik preduzetništva su se pojavili tokom 80-ih godina prošlog vijeka u Ujedinjenom Kraljevstvu i Njemačkoj da bi tokom 90-ih već bili priznati kao jedna od alatki koje stoje na raspolaganju lokalnom ekonomskom razvoju u Evropskoj Uniji. Na slici se daje jedan prikaz nastajanja i formiranja novih tipova inkubatora u vremenskom horizontu.[3]




*Slika 1. Nastajenje i formiranje novih tipova inkubatora u vremenskom horizontu.*

Posmatrano u uslovima našeg poslovnog okruženja, postavlja se pitanje da li postoje već evidentirana iskustva u razvijenoj privredi i tranzicionim zemljama koja ukazuju da se neuspjeh u radu biznis inkubatora može izbjeći i da se dobra praksa primjenjena u našoj privredi može da funkcioniše? Odgovor upravo leži u našem privrednom okruženju ali i u dobrom vođenju biznis inkubatora kao biznisa samog po sebi.

[1] Izvor: http://www.acips.ba, *Poslovni inkubator – Vodič za brzi početak,* ACIPS, Sarajevo, (2005) str. 11.
[2] *Preduzetnički inkubator* okuplja male preduzetnike koji tek počinju poslovati, ili su u fazi rasta i razvoja i nemju vlastiti prostor. Inkubatori omogućavaju preduzetnicima korištenje poslovnog prostora po vrlo povoljnim uslovima (bez najamnine ili uz smanjenu najamninu) ograničen broj godina. Osim poslovnog prostora, korisnicima su na raspolaganju poslovna infrastruktura, intelektualne i poslovne usluge i dr., u periodu inkubacije, nakon čega, bi trebali postati samostalni i prepustiti mjesto u inkubatoru drugim preduzećima.
[3] Bajmocy Z., *Az uzleti inkubacio szerepe a vallalkozasfejlesztesben*, Kozgazdasagi Szemle, LI.evf., (2004), str. 1132–1150.

**Cilj rada**

Implementacija biznis inkubatora se odvija ne samo u tranzicionim zemljama u jugoistočne evrope i centralne evrope već i na našim prostorima. Ovim radom se sagledavaju iskustva i preporuke koja već imaju razvijene ali i zemlje u tranziciji, za bolje upravljenje biznis inkubatorima, a što se može primjeniti i u našem poslovnom okruženju. Samim tim, cilj rada je determinisanje faktora koji dovode do uspjeha ili neuspjeha biznis inkubatora a na koje treba računati prilikom osnivanja biznis inkubatora ili pri upravljanju postojećih, na način da oni ostvare pozitivan uticaj na lokalni/regionalni ekonomski razvoj istovremeno ispunjavajući misiju i cilj radi kojeg su i osnovani.

## 2. Pojam, uloga, podjela i značaj biznis inkubatora

Postoji veliki broj definicija biznis inkubatora. Jedna od najkraćih, ali i najpreciznijih je data od autora Rice-a i Atthews-a: "Biznis inkubator je institucija čija je svrha razvoj *start-up* preduzeća".[1] Unutar inkubatora obično se nudi širok spektar usluga, kao što su menadžment konsalting, pristup finansijama, tehnička pomoć i pristup zajedničkoj opremi u inkubatoru, povoljne i fleksibilne rente, te mogućnost proširenja prostora prema potrebi.[2]
Prema klasifikaciji Ekonomske komisije UN za Evropu (United Nations Economics Commission for Europen-UNECE)[3] inkubatori se dijele na:

- klasične biznis inkubatore/biznis centre,
- industrijski parkovi/zone,
- tehnološke i naučne parkove i
- virtuelne poslovne/biznis inkubatore.

*Inkubatori opšteg tipa* (tradicionalni ili klasični poslovni/biznis inkubatori) najčešće su rezultat inicijative regionalnih nivoa vlasti, nevladinih institucija i lokalne samouprave u cilju podizanja lokalnog privrednog razvoja.

*Inkubatori visoke tehnologije* (tehnološki inkubatori) predstavljaju nove modele poslovnih/biznis inkubatora. Tehnološki i naučni centri (parkovi), poslovno-inovativni centri, razvijaju se u okviru ili u blizini univerzitetskih centara ili poznatih naučnih instituta, sa ciljem da ostvare komercijalizaciju tehnoloških inovacija.

*Naučno tehnološki parkovi* (NTP) predstavljaju klastere visoke tehnologije, koji obezbjeđuju čitavu lepezu usluga visokoškolski, naučnim ustanovama, malim i srednjim preduzećima lociranim u okviru parka.

*Virtuelni inkubatori* predstavljaju posljednju generaciju u razvoju inkubatora. Ovi inkubatori povezuju preduzeća, kupce i dobavljače, kao i operativni menadžment inkubatora putem modernih informacionih i komunikacionih tehnologija.

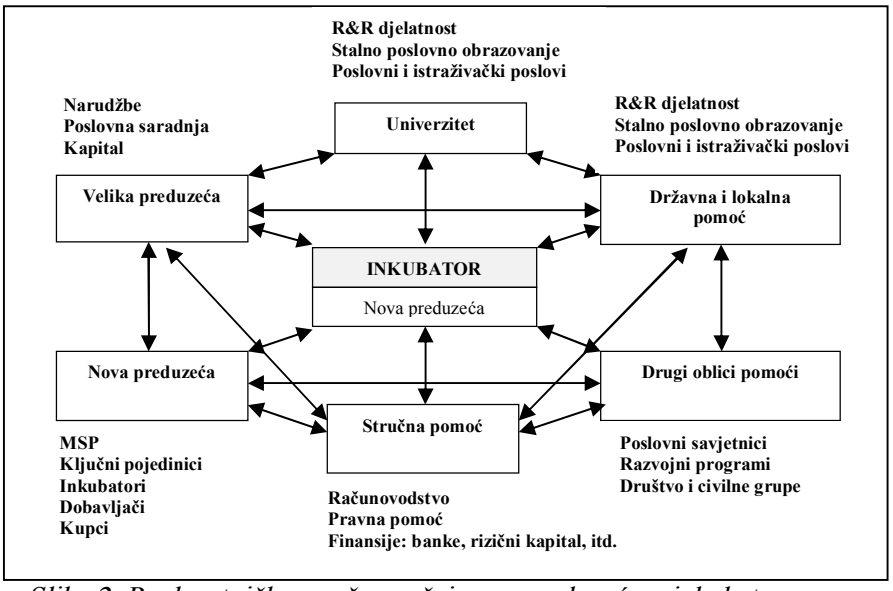
*Internet inkubatorski centri* spadaju u inkubatore visoke tehnologije, koji su organizovani kao posebni profitni centri, formirani u namjenski opremljenom poslovnom prostoru sa ciljem korištenja interneta velikog kapaciteta za različite namjene. U razvijenim zemljama ovaj tip inkubatora nije ispoljio veći stepen stabilnosti i trajnosti.

[1] Rice M, / Matthews J, *Growing New Ventures, Creating New Jobs*, Quorum Books, (1995), str. 38.
[2] Dostić, M., *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, (2002), Str. 155-159.
[3] Izvor, http://www.unece.org , preuzeto, decembar (2011).

Primjera radi, u oko 900 inkubatora koji posluju u EU otvori se godišnje oko 30 hiljada novih radnih mesta i još oko 10 hiljada kroz posredne efekte sa troškom od oko 4.500 EUR po radnom mjestu. Čak 85% firmi u inkubatoru uspešno prebrodi početnu fazu svog poslovanja. Primer Mađarske pokazuje da osnovanih 30 inkubatora uspešno posluju, u Poljskoj ih ima 56, u Češkoj 24, u Sloveniji 13. Podrška stanarima u poslovnom inkubatoru traje od 3-5 godina da bi se postigla optimalna održivost.

## 2.1. Biznis inkubatori u našoj praksi

Trenutno u okviru Univerziteta grada Banja Luka postoji UPC-univerzitetsko preduzetnički centar[1], dok se prvi inovativno inkubacioni poslovni centar-ICBL[2] nalazi na lokalitetu Čajevec fabrike u centru Banja Luke. Biznis inkubatori u Bosni i Hercegovini su inicirani i finansirani od strane međunarodne zajednice. Obzirom na specifičnost problema razvoja, ideje o biznis inkubatorima su uglavnom dovođene u vezu sa određenim ciljevima npr. povratak izbjeglica i ekonomska održivost povratka, zapošljavanje žena, zapošljavanje mladih, i slično. Biznis inkubatori u Bosni i Hercegovini danas upravljaju sa 20.499 m2 prostora (16.831m2 za proizvodne i 3.668 m2 za uslužne djelatnosti).[3] Tokom 2008.godine su obezbjeđena ulaganja uproširenje prostora za dodatnih 1.638 m2. Više od 171 firmi su koristile usluge inkubatora(ili trenutno koriste) sa preko 948 zaposlenih radnika.Da bi preduzeća uspješno funkcionisala u inkubatoru neophodno je da se uspostavi organizacioni sistem kako je prikazan na slici:[4]




*Slika 2. Preduzetničke mreže značajne za preduzeća u inkubatoru.*

[1] UPC-Univerzitetsko preduzetnički centar, namjenjen studentima kao opodrška u realizaciji njihovih poslovnih ideja. Centar studentima pruža inkubaciju kroz jednogodišnje korištenje poslovnih prostorija besplatno.
[2] ICBL-Inovacioni centar Banja Luka, projekat finansiran od strane kraljevine Norveške, Republičke razvojne agencije Republike Srpske i Grada Banja Luka.
[3] Izvor: http://zeda.ba/novi/dokumenti/strategija.pdf, *Strategija razvoja biznis inkubatora u Bosni i Hercegovini - u područjima od zajedničkog interesa*, preuzeto, decembar (2011).
[4] Prilagođeno prema: http://www.nasme.me/projekti/ipodrska/Formiranje%20biznis%20inkubatora.pdf , preuzeto, januar (2012).

### 2.1.1 Faktori neuspjeha u radu biznis inkubatora

Pojam biznis inkubacije ili inkubatora se u novije vrijeme definiše kao program dizajniran da ubrza uspješan razvoj malih preduzetnika a da bi zadovoljio svoju misiju i ciljeve, uspješni inkubatori imaju prethodno urađenu studiju izvodljivosti kojom su procjenjene prave potrebe potencijalnih korisnika inkubatora što je osnov za program rada. U razvijenoj fazi rad biznis inkubatora treba da bude mjeren u smislu efikasnosti i opravdanosti, jer posmatrano kao biznis biznis inkubator treba da bude profitna organizacija i da se vodi kao bilo koji regularni biznis orijentisan profitom i tražnjom na tržištu.
Dosadašnja iskustva razvijenih i tranzicionih zemalja ukazuju na zajedničke faktore koji dodovde do gašenja/neuspjeha rada biznis inkubatora. Navodimo neke od njih :

- **pokretanje biznis inkubatora iz sasvim pogrešnih razloga** koji se naglas (ne) govore (politički razlozi, predstojeći izbori, nova alatka ekonomskog lokalnog razvoja koja bi mogla da koristi u domaćem okruženju, donatori su voljni da nešto finasiraju a biznis inkubator je primamljiv kao ideja da se formira projekt i sl.)
- **nedostatak iskustva u vođenju biznis inkubatora u novim uslovim privređivanja u tranzicionoj zemlji**.
- **smanjenje kontinuiranog priliva novčanih sredstava /izvora ili prekid donacija** potrebnih za rad i finansiranje rada biznis inkubatora.
- **pogrešno definisani indikatori uspješnosti rada biznis inkubatora.**
- **isuviše velika očekivanja lokalne zajednice i osnivača od rada biznis inkubatora.** Ne može se očekivati od jedne od **mogućih alatki** za lokalni ekonomski razvoj da napravi značajan uticaj na lokalnu ekonomiju.

Istraživanje koje za osnovnu svrhu i cilj je imalo upoređivanje biznisa koji su startali u okviru biznis inkubatora i onih koji nisu, bilo je provedeno tokom 2008-2009., godine na Univerzitetu u Sirakuzi, SAD[1] na oko 3 500 biznisa. Mjerili su se efekti stope zapošljavanja, stope rasta prihoda i opstanak preduzeća na tržištu. Rezultati dobijeni istraživanjem su bili sljedeći:

- u periodu od 10 godina, godišnji prihod biznisa koji su prošli biznis inkubator je pao za 14,6 miliona $ u poređenju sa preduzećima koje nisu prošle inkubator a čiji je pad prihoda pao za 15,8 miliona $ u posmatranom periodu;
- na posmatranom uzorku preduzeća, ona koja su prošla biznis inkubator kao fazu, u periodu od 10 godina su zadržala u prosjeku 19 radnih mjesta u poređenju s preduzećima koja nisu prošla inkubator, a koji su usljed stanja na tržištu smanjenili broj zaposlenih;
- povećana stopa prodaje kao i stopa rasta i dalje nisu bili dovoljni da bi kompenzirali stopu gašenju preduzeća koja su prošla inkubator kao fazu svog razvoja u odnosu na preduzeća koja nisu bila u biznis inkubatoru;
- shodno tomu, na dug rok posmatrano uočen je negativan učinak preduzeća iz uzorka koja su bila u inkubatoru u odnosu na preduzeća koja to nisu a prateći uticaj na povećanje stope privrednog rasta.

Objašnjenje za ovako dobijene rezultate istraživanja se svodi na primjenu organizaciono evolucijske teorije. Naime, biznisi koji su prošli inkubatar kao fazu razvoja, učili su da djeluju u okruženju koje je bilo snabdjeveno resursima od strane spoljnog okruženja tj. inkubatora ali nisu naučili kao da djeluju i rastu u daleko konkurentijem okruženju. Dok su preduzeća rasla i imala pomoć u inkubatoru, u krajnjoj instanci to je moglo da vodi do pogrešnih pretpostavki

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

da su ta preduzeća konkuretnija obzirom da su imala subvencionisane troškove u jednom periodu. Krajnji zaključak studije od strane autora jeste da su biznis inkubatori na dug rok precijenjeni kao alatka kojom će se povećati ekonomski rast u privrednom okruženju.

### 2.1.2 Indikatori kojima se mjeri upješno djelovanje biznis inkubator

U dosadašnjoj praksi se primjenjuju manje više slični indikatori a koji se mogu svesti na naredne, generalne indikatore[1]:

- broj kompanija koje su prošle program kroz inkubator
- broj novokreiranih registrovanih biznisa koji su imali podršku u inkubatoru
- broj ukupnih radnih mjesta kreiranih za klijente u inkubatoru
- iznos prihoda ili stopa rasta prihoda /profita biznisa
- broj biznisa koji su uspješno napustili inkubator
- način i brzina rasta razvoja klijenta u inkubatoru
- dužina ostanka klijenta u inkubatoru
- broj preduzeća koja su pokazala finansijsku održivost i samostalnost nakon izlaska iz inkubatora.

Istraživanje koje su proveli Sipos i Sabo pokazuju da: „iskustva zemalja u tranziciji i centralno istočnoj evropi s biznis inkubatorima, je takvo da je finansiranje rada biznis inkubatora od krucijalnog značaja, te da ukoliko se ne uspije savladati ova prepreka, biznis inkubatori se gase“. Takođe, u Hrvatskoj najveći problem predstavlja finansiranje inkubatora. Naime, većina biznis inkubatora u Hrvatskoj navodi da vlastiti izvori finansiranja u prosjeku čine 30-40% prihoda. U prosjeku, inkubator u Hrvatskoj opslužuje 10,50 korisnika inkubatora od kojih 5,64 prođu kompletni program a 4,36 biznisa je i dalje održivo nakon izlaska iz inkubatora. U Sloveniji se pokazalo da opstanak biznis inkubatora ovisi o sposobnosti menažmenta da kreira prihode van budžetiranja na nivou lokalne ili regionalne zajednice te sposobnosti da prihod kao takav usmjeri na jačanje biznis inkubatora kroz tržišno orijentirane usluge ali i kroz bolju opremu, usluge i nove proizvode koje biznis inkubator nudi.[2]

Daljnja istraživanja[3] o rada biznis inkubatora su se osvrnula na socijalne i kulturne aspekte, naime uticaj kulture i same zemlje u smislu tradicija i navika se ne uzimaju dovoljno u obzir pri kreiranju biznis inkubatora. Ako zemlja ima istoriju preduzetništva kao vid poslovnog organizovanja veće su šanse da će biznis inkubator biti uspješniji i obrnuto. Zemlje koje još uvijek imaju krute birokratske propise će imati manje šanse za uspjeh djelovanja biznis inkubatora.

Kmetz u svome radu navodi preporuke za osnivanje biznis inkubatora u zemljama centralno istočne evrope i jugoistočne evrope pri tom ističući da „treba striktno definisati ciljeve biznis inkubatora, odrediti izvore kapitala/sredstva finansiranja, definisati ulogu menadžera biznis inkubatora, kao i usluge koje će pružati biznis inkubator, te ograničiti broj korisnika biznis inkubatora uz valjanu selekciju. Za uspješan rad biznis inkubatora veoma je važno i njegovo umrežavanje, kako u okviru internih tako i spoljnih umrežavanja. Takođe i koordinacija na

[1] 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.
[2] Ibidem 23-25.
[3] Pals S., *Factors Determining Success/Failure in Business Incubators*, A Faculty of the Worcester Polytechnic Institute, (2006) , Massachusetts, 28-33.

lokalnom ili regionalnom nivou je jedan od pretpostavki uspješnosti u budućem radu biznis inkubatora.“[1]

## 3. ZAKLJUČAK/PREPORUKE

Za uspješan rad biznis inkubatora u zemljama u tranziciji neophodno je da se:

- prije faze osnivanja biznis inkubatora neophodno je da se uradi studija izvodljivosti koja čini temelj za program rada inkubatora, a u skladu je s realnim stanjem u lokalnoj /regionalnoj ekonomskoj zajednici i stvarnim potrebama budućih korisnika biznis inkubatora;
- prilikom osnivanja biznis inkubatora riješi pitanje budućeg finansiranja, na način samostalnog rada i istupanja na tržištu, u smislu njegove samoodrživosti, jer ukoliko to nije urađeno kako treba, takav inkubator je unaprijed osuđen na neuspjeh;
- privremeni način finansiranja inkubatora je subvencija troškova od strane lokalne/regionalne zajednice u prvih godinu dana jer oni obično budu i suosnivači. Naredna faza je samostalno, tržišno orijentisan i kreiran prihod biznis inkubatora koji omogućava nesmetan rad;
- program rada treba kontinuirano da se prilagođava potrebama klijenata i tržišta, jer fleksibilnost u radu biznis inkubatora je izuzetno bitna;
- posjeduju izuzetnu bazu stručnih ljudi, počevši od onih koji su zaposleni u inkubatru pa do spoljnih saradnika – stručnjaka iz raznih oblasti, odnosno eksperata/konsultanta i trenera;
- osnivači biznis inkubatora treba da postave realna očekivanja od njegovog budućeg rada, a koji se mogu realno mjeriti ne samo kvantitativnim, nego i kvalitativnim indikatorima, kako bi se opravdalo su/finansiranje od strane lokalne i regionalne ekonomske zajednice u početnom periodu a tako i drugih suosnivača i u krajnoj instanci samih korisnika biznis inkubatora.

Biznis inkubator je biznis sam po sebi, motivisan pružanjem usluga klijentima na vrhunski način i kreira profit. Ukoliko se ne uvaže navedene preporuke, zasigurno će upravljanje, na neki drugačiji način dovesti do njegovog neuspjeha u radu.

## LITERATURA


1. Amezcua S. A., *Boon or Boondoggle? Business Incubation as Entrepreneurship Policy,* Whitman School of Management, Syracuse University, USA, (2009).
2. Szabo A., *Business Incubation as Element of Business Service Institution and SME Development Infrastructure for Creation of New Enterprises in CITS,* ERENET, Budapest, (2006).
3. Dostić, M., *Menadžment malih i srednjih preduzeća*, Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, (2002).
4. Kmetz L. J., *Business Incubators for CEE and CIE*, University of Delaware Newark, DE USA, (2006).
5. Pals S., *Factors Determining Success/Failure in Business Incubators*, A Faculty of the Worcester Polytechnic Institute, (2006).
6. Rice M, / Matthews J, *Growing New Ventures, Creating New Jobs*, Quorum Books, (1995).


[1] Kmetz L. J., *Business Incubators for CEE and CIE*, University of Delaware Newark, DE USA, (2006),str.10-13.

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

**Internet izvori:**

1. Izvor: http://www.nasme.me/projekti/ipodrska/Formiranje%20biznis%20inkubatora.pdf, preuzeto, januar (2012).
2. Izvor: http://zeda.ba/novi/dokumenti/strategija.pdf, *Strategija razvoja biznis inkubatora u Bosni i Hercegovini - u područjima od zajedničkog interesa*, preuzeto, decembar (2011).
3. Izvor, http://www.unece.org , preuzeto, decembar (2011).
4. Izvor: *http://www.acips.ba*, *Poslovni incubator-Vodič za brzi početak,* ACIPS, Sarajevo, (2005).