



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaza XLVI, br. 3, 2008., str. 111-135
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

POSLOVNI INKUBATORI U BOSNI I HERCEGOVINI - DA LI SMO SPREMNI NA SLJEDEĆI KORAK

Mr. sc. Ermina Grozdanić*

Rezime: Poslovni inkubatori su nastali 1950.-ih godina u SAD. Na prostoru BiH se prvi put javljaju 1998. godine. Mogu se smatrati utjecajnim instrumentom u procesu kreiranja povoljnog poslovnog okruženja. Međutim, mogu da budu i vrlo skup instrument, posebno u situacijama kada nisu postavljeni adekvatni temelji za primjenu istih. Glavni predušlovi za primjenu predmetnog instrumenta su: a) "pravilna" identifikacija uloge lokalnih vlasti, b) kreiranje, rad unutar, i jačanje partnerstva, i c) razvijeni ljudski resursi. Iako su godine primjene modela poslovnog inkubatora, koji se primjenjuje u zemljama jugoistočne Evrope približno iste, efekti koji se proizvode poslovnim inkubatorima u BiH nisu ni blizu onima, koji se proizvode u drugim zemljama regije. Razlog za ovo je u različitom internom i eksternom okruženju u kojem se primjenjuje model poslovnog inkubatora. BiH inkubatori primjenjuju koncept zamjene tržišta, te BiH poslovni inkubatori su jako zavisni od sponzorstva, što ne donosi dugoročno rješenje, te evidentan je nedostatak temelja za sljedeće korake u poslovnoj inkubaciji.

Ključne riječi: poslovni inkubator, ekonomski razvoj, povoljno poslovno okruženje, BiH

Uvod

Poslovni inkubatori mogu biti dobar alat u kreiranju povoljnog poslovnog okruženja u određenom području. Većina postojećih nivoa vlasti u BiH su prepoznali iste kao moćna sredstva u pomenutom procesu. Ovo se dokazuje identifikacijom projekata uspostave ili podrške razvoju postojećih

* Centar za promociju lokalnog razvoja PLOD Centar Bihac, BIH
UDC 330.34(497.6); Pregledni članak
Primljeno: 08.09.2008.

poslovnih inkubatora, u većini postojećih strategija razvoja u Bosni i Hercegovini¹².

Važnost primjene ovog instrumenta nije upitna, ali pitanja koja sebi trebamo postaviti jesu ona u vezi sa uzrocima uspjeha/neuspjeha kreiranih/unaprijeđenih poslovnih inkubatora. Koji su to temelji koji će obezbijediti “garanciju” za uspješnu primjenu ovog alata u procesu kreiranja povoljnog poslovnog okruženja?

Postoje tri osnovna preduslova koja bi trebalo da budu ispoštovana prilikom uspostave PI (poslovnih inkubatora):

1. *identifikacija “adekvatne” uloge lokalnih vlasti*
2. *rad u partnerstvima*
3. *razvijeni ljudski resursi*

Prisustvom negativne uzročno-posljedične veze između pomenuta tri preduslova utječe se na glavne operative elemente poslovnih inkubatora.

Ne postoji jedinstvena formula po kojoj bi poslovni inkubatori bili uspješni, ali slijedeći ovu logiku, prepustili bi smo sve slučaju. Naravno, ovo nije racionalno razmišljanje, i upravo zbog toga moraju se identificirati osnovni elementi koji kreiraju bazu za uspješnu primjenu ovog instrumenta. Ova tri preduslova su međusobno isprepletana i ovise jedan o drugom.

Samo izlistavanjem ovih preduslova u procesu razumijevanja fenomena poslovnih inkubatora, pozicionirali bi smo se previsoko. Treba da se počne sa adekvatnom analizom sa pozicije za identifikaciju postojanja ili nepostojanja preduslova, te analizom njihovih utjecaja na glavne elemente, koji su kritični za strukturiranje organizacije poslovnih inkubatora, kao i za njihovo funkcioniranje.

Na temelju gore navedenog pitanja, CILJ ovog rada je:

- da obezbijedi pregled postojeće situacije poslovnih inkubatora u Bosni i Hercegovini

¹ Na primjer, regionalna razvojna strategija ekonomske regije SZ BiH, projekt Uspostava inkubatora za razvoj i primjenu ICT, (ARDA, 2004, str. 155) ili razvojna strategije Unsko-sanskog kantona, projekt Uspostave poslovnog inkubatora za SME sektor, (Institut Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Bihaću, 2004, str. 154)

² Međutim, PI identificirani kao prioritet projekti su uglavnom rezultat “copy” metode, tj. kopiranja primjera najbolje prakse; ne postoje prethodne studije, koje bi dokazale da su poslovni inkubatori najadekvatnije rješenje.

Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak

- da analizira glavne razloge za uspješnu /neuspješnu primjenu poslovnih inkubatora kao dobrih alata u kreiranju povoljnog poslovnog okruženja
- da identificira zamke koje mogu da odvedu do neadekvatne primjene modela poslovnog inkubiranja.

Ovaj rad je podijeljen u tri dijela.

Prvi dio daje osnovne informacije o poslovnim inkubatorima uopće, nastojeći čitateljima približiti ovaj instrument lokalnog ekonomskog razvoja. Počinje sa istorijskom pozadinom naglašavajući prirodu okruženja u kojem se pojavljuju poslovni inkubatori. Nadalje, ovo poglavlje daje različite definicije poslovnih inkubatora, izolirajući tri glavne karakteristike relevantne za razumijevanje fenomena poslovnog inkubiranja.

Drugo poglavlje daje pregled glavnih elemenata kritičnih za strukturiranje organizacije poslovnih inkubatora kao i za njihovo funkcioniranje u Bosni i Hercegovini. Daje analizu utjecaja glavnih preduslova uspjeha/neuspjeha na operativne elemente poslovnih inkubatora dajući primjer Bosne i Hercegovine uz komparaciju sa drugim zemljama jugoistočne Evrope.

Zaključak naglašava da se BiH suočava sa mnogim ekonomskim i političkim problemima; postoji ogromna glad za razvojnim inicijativama. BiH će nestrpljivo primijeniti koncepte najboljih praksi zaboravljajući “predkorake”. Neke inicijative mogu da naprave više štete na način da se prime određene inicijative, a da za to nismo spremni. Kada kažem “nismo spremni”, mislim na nedostatak adekvatnog znanja o predmetnom instrumentu glavnih inkorporatora, što vodi do pogrešno postavljenih temelja i pogrešnog daljnjeg razvoja koncepta, što će spriječiti BiH da krene u naredne korake. Ovo obično napravi više štete i ugrozi mogućnosti da kasnije otvorimo vrata kada imamo teren spreman, jer pogrešan način i forsiranje da se inkorporira nešto na nepripremljen teren će rezultirati sa negativnim predznakom podrške glavnih pružalaca podrške³.

Metodologija

Prikupljene relevantne informacije za ovaj rad su uglavnom rezultat terenskog istraživanja za vrijeme stažiranja u CARE International-u, a u okviru Master CoDe Zajedničkog evropskog magistarskog studija iz komparativnog lokalnog razvoja. Uzimajući u obzir dostupno vrijeme za

³ Ovdje naglašavam da pod pružaocima podrške ne podrazumjevam sponzorstvo

ovaj zadatak, odabrano je šest inkubatora⁴ koji će se posjetiti, što predstavlja većinu od ukupnog broja postojećih poslovnih inkubatora u Bosni i Hercegovini.

CARE je prihvatio ovaj zadatak da bi analizirao i usporedio stvarni progres projekta sa post-implementacijskim planovima, koji su u CARE dostavljeni kao integralni dio projektne dokumentacije.

Provedeno istraživanje je kvalitativne prirode, iako sadrži neke elemente kvantitativnog istraživanja. Istraživanje je započelo i završilo sa primjenom metode indirektno opservacije. Nastavljeno je sa primjenom deskriptivnog metoda. Informacije su prikupljene koristeći standardizirani metod intervjua. Pripremljen je upitnik za intervju. Svaka terenska posjeta je uključila analizu dostupne dokumentacije odnosno inkubatora, Internet istraživanje, identifikaciju ključnih tačaka na koje se treba obratiti pažnja za vrijeme posjete, te pripremu detaljnog izvještaja sa terena. Primijenjena je studija presjeka, i to u vrijeme godine 2007. Tema je tretirana dijalektičkim analitičko-sintetičkim pristupom.

Relevantni raščlanjeni elementi koji su bili predmet analize su:

1. Historijske informacije, tj. detalji o procesu uspostave poslovnog inkubatora, snage i slabosti projekata poslovnih inkubatora, problemi i izazovi koji se pojavljuju za vrijeme procesa uspostave poslovnih inkubatora
2. Trenutna situacija:
 - Pravna pozadina (registracija, trenutni pravni status poslovnog inkubatora, vlasništvo prostora)
 - Odnosi sa eksternim okruženjem (partnerstva)
 - Interna organizacija i politike (Upravni odbor, zaposlenici, usluge koje se nude stanarima, kriterij za selekciju stanara, period inkubacije, financije...)
 - Trenutno poslovanje (prostor na raspolaganu, broj stanara, izvori financiranja poslovnih inkubatora ...)
 - Ocjena poslovnih inkubatora (evaluacija)

Istraživanje je rađeno prema uzorku od šest inkubatora, koji su posjećeni za vrijeme ovog istraživanja, što predstavlja većinu od ukupnog broja inkubatora⁵ koji trenutno postoje u Bosni i Hercegovini. Formiranje uzorka je napravljeno bez raščlanjivanja roditeljske grupe.

⁴ Projekti podržani od strane CARE International-a

⁵ Postoje još tri poslovna inkubatora u Bosni i Hercegovini i jedan centar poslovne informacione tehnologije, koji nisu posjećeni za vrijeme ovog istraživanja; ovo istraživanje je

Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak

Tabela 1: Pregled tehničkih/vidljivih karakteristika posjećenih inkubatora

Inkubator	Lokacija		Specijalizirani		Veličina ⁶	
	U okviru poslovne zone	Nije u okviru poslovne zone	Ne	Da	<1.393.545m ²	>1.393.545 m ²
Inkubator A		X	X			X
Inkubator B		X		X		X
Inkubator C		X	X		X	
Inkubator D	X		X		X	
Inkubator E	X		X			X
Inkubator F		X	X		X	

Izvor: Istraživanje

Da bi se argumentacija ovog rada više podržala, primijenjen je metod komparacije. Ovaj metod se odnosi na međusobnu komparaciju, kao i komparaciju sa nekim zemljama jugoistočne Evrope, sa naglaskom na Hrvatsku. Naglasak na Hrvatskoj je zbog postojanja sličnog socio-ekonomsko-pravnog okruženja za nastanak poslovnih inkubatora, tj. zemlja u tranziciji, bivša jugoslavenska republika, prolazi kroz proces pridruživanja EU⁷, preživjela rat, postoje slični društveni faktori, sličan nivo poduzetničkog duha itd. Primijenjeni koncept poslovnih inkubatora u spomenutim zemljama je više manje sličan, s tim da proizvodi različite efekte, što svakako predstavlja zanimljivo područje istraživanja.

1. Šta je poslovni inkubator?

U lepezi instrumenata lokalnog ekonomskog razvoja, poslovni inkubatori zauzimaju sve značajnije mjesto. Ovim instrumentom se nastoji pružiti podrška privredi, odnosno razvoju malih i srednjih poduzeća. Uloga poslovnog inkubatora je u osiguranju adekvatnog poslovnog prostora, prateće infrastrukture, pružanja savjetodavnih poslovnih i tehničkih usluga, relevantnih kako za početak, tako i za krucijalni period inkubacije poslova.

Možemo identificirati direktnu vezu između ekonomskih kriza, propasti tradicionalnih ekonomija i nastanka poslovnih inkubatora. Poslovni inkubatori se javljaju kao *post tretman* bolesti ekonomije.

urađeno na uzorku od šest inkubatora što predstavlja većinu od ukupnog broja postojećih poslovnih inkubatora u BiH, ali NE uključuje sve postojeće poslovne inkubatore

⁶ Produktivnost poslovnih inkubatora postaje upitna ukoliko isti radi na prostoru koji je manji od 15.000 kvadratnih stopa (15000 ft² = 1393.545 m²), za više detalja vidi: Greenwood Consulting Group, Inc. 2005, str. 7

⁷ Iako puno brže nego BiH. Ovo je razlog zbog kojeg naglasak u ovoj rečenici treba da se stavi na riječ "slično" umjesto "isto".

Slijedeći ovu logiku, ali uzimajući u obzir “savremenost” kao karakteristiku poslovnih inkubatora, možemo identificirati prve poslovne inkubatore u SAD-u, i to u vrijeme 1950.-tih, a zatim i u Evropi za vrijeme kasnih 1970.-tih i 1980.-tih.⁸

“1956. ...uspostavljen je prvi poslovni inkubator od strane Joseph-a Mancuso u Batavia-i, a do danas postoji preko 1000 inkubatora u SAD-u” (Llerena, 2007, str. 1)

Evropa, zajedno sa UK kao glavnim liderom u ovom procesu, je preuzela ulogu daljnjeg razvoja koncepta poslovnog inkubiranja “otkrivajući” različite forme instrumenata ekonomskog razvoja uključujući, kao što su tehnološki i inovativni centri, poslovni parkovi itd. Danas postoji približno 900 inkubatora u EU. (Izvor: Costa D. J. suradnici 2002, str. 1)

“Novi biznisi preuzimaju ključnu ulogu u uspješnoj tranziciji ekonomije prema tržišno orijentiranom sistemu” (USOM Mostar, 2005, str. 32). Ovi “novi” biznisi su prepoznati kao glavna pokretačka snaga koja uzrokuje lančanu reakciju u okviru procesa lokalnog ekonomskog razvoja. Upravo zbog toga ove ekonomije “koje se mijenjaju” prirodno počinju kreirati okruženje za bolje “gostoprimstvo” za ovu pokretačku snagu. Poslovni inkubatori se razvijaju slijedeći logiku zadovoljenja potreba svojih stanovnika.

Prvobitno, inkubatori su bili fokusirani na “obezbjeđenje ‘hardware’ adekvatnih uslova za MSP u koje se ubrajaju:

- obezbjeđenje kvalitetnog poslovnog prostora
- obezbjeđenje kvalitetne poslovne infrastrukture” (USOM Mostar, 2005, str. 32)

Ubrzo nakon kreiranja “hardware-a”, poslovni inkubatori prepoznaju potrebu za instalaciju “software-a”⁹. Instalacija “software-a” stvara jedinicu koja obezbjeđuje potrebne usluge za razvoj MSP-a u toku njihove faze inkubiranja.

“Ovo nas je odvelo do ‘druge generacije’ inkubatora, iako su mnogi od njih još uvijek zaglavljani u originalnom obliku i to u zemljama u razvoju”. (Lalka, 2001, str.str. 5-6).

⁸ Za više detalja o ekonomskoj krizi u Evropi i SAD-u u toku proteklog stoljeća, vidi: Formaini R. L., 2004. i Freman A. 2001

⁹ Termin software za usluge koje se nude od strane poslovnih inkubatora je uveden od strane USOM Mostar, 2005, str. 32

Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak

U poređenju sa SAD i zemljama zapadne Evrope, nerazvijene i zaostale zemlje ne mogu se pohvaliti sa uspješnom primjenom modela.

Na radionici u Helsinkiju 1998. godine, poslovni inkubatori su definirani kao: “Mjesto gdje se koncentriraju novo kreirana preduzeća u limitiranom prostoru. Njihov cilj jeste da poboljšaju šansu rasta i stopu preživljavanja ovih firmi na način da im se obezbijedi modularni objekt sa nekim zajedničkim materijalno-tehničkim sredstvima i prostorijama (telefon, faks, kompjuterska oprema itd.), kao i menadžerska podrška i druge usluge podrške. Glavni naglasak je na lokalnom razvoju i kreiranju radnih mjesta.” (citirano u European Commission Enterprise Directorate-General, 2002, str. 4-5)

Nadalje, UKBI i njemački ADT definiraju poslovno inkubiranje kao “dinamički proces razvoja preduzeća. Inkubatori odgajaju mlade firme, pomažu im da prežive i rastu za vrijeme početnog perioda u kojem su ove firme najviše ranjive. Inkubatori osiguravaju praktičnu menadžment podršku, pristup financijama te izloženost ključnim biznisima ili uslugama tehničke podrške. Također obezbijeduju poduzetničkim firmama zajedničke prostorije, pristup opremi, fleksibilan najam prostorija i prostor koji se može širiti— sve pod jednim krovom.” (citirano u European Commission Enterprise Directorate-General, 2002, str. 5)

Nadalje, “poslovni inkubator je poslovna jedinica koja se specijalizira u obezbijedenju prostora, usluga, savjeta i podrške da bi se asistiralo novim i rastućim biznisima da postanu čvrsto uspostavljeni i profitabilni. Za privatnu firmu, poslovna jedinica općenito je jednaka uspostavljanju. Za velike organizacije kao što su univerziteti, koledži ili vladini odjeli, poslovna jedinica može biti bilo koja jedinica, tj. odvojiva kancelarija ili program”. (SIEID, 2005, str. 1)

Čitajući gore navedene definicije, kao i većinu definicija moramo izolirati tri elementa koji se moraju uvijek imati na umu ukoliko želimo razumjeti koncept poslovnog inkubatora.

Oni su:

1. poslovni prostor, poslovna infrastruktura, tj. “hardware”
2. usluge koje se nude, tj. “software”
3. postavljeni cilj da se podrže nova preduzeća, njihovo preživljavanje i zapošljavanje.

2. Kako do uspjeha?

2.1. Identifikacija “adekvatne” uloge lokalnih vlasti

Mnogi autori su prepoznali važnost lokalnih vlasti u procesu lokalnog ekonomskog razvoja. Neadekvatni kapaciteti, znanje, nedostatak iskustva i volje će omesti ovaj proces ili ga čak spriječiti. Zbog toga, Čapkova S. tvrdi da “lokalne vlasti u zemljama centralne i istočne Evrope imaju važnu ulogu u ekonomskom razvoju zbog sljedećih razloga:

- Za vrijeme tranzicije, centralizirane vlasti su prenijele značajnu imovinu i druga sredstva lokalnim vlastima. Kao rezultat restitucije imovine, mnoge lokalne vlasti su postale vlasnici značajnog dijela imovine, gdje su općine dobile značajne dijelove urbane zemlje^[10]” (Čapkova S., 2005, str. 9)

Lokalne vlasti treba da imaju ključnu ulogu u razumijevanju potreba poduzetnika i drugih ključnih aktera, što bi rezultiralo sa kreiranjem najboljeg okruženja za rast i razvoj preduzeća.

Dok se vrši identifikacija “adekvatne” uloge lokalnih vlasti moramo imati na umu sljedeće: postoje dvije vrste usluga koje će facilitirati razvoj MSP-a:

1. one koje obezbijeduju vlasti
2. privatne usluge.

“Uloga države [bi bila]:

- uspostavljanje privlačnog ekonomskog okruženja
- korekcija tržišnih neuspjeha
- pružanje javnih usluga

Ono što nije uloga države su:

- pružanje privatnih usluga” (Szirmai P, 2006, slide br. 13)

Ovo nas vodi do objašnjenja dva glavna koncepta koja se primjenjuju a u vezi sa poslovnom inkubacijom:

1. zamjena tržišta
2. razvoj tržišta

¹⁰ Ovo je jako bitno za uspostavu poslovnih inkubatora ili poslovnih zona; međutim dok pominjemo ovo moramo imati na umu Federaciju BiH gdje većina zemlje pripada kantonalnim vlastima, a ne općinama; međutim, još uvijek postoji ogroman dio pitanja koja nisu riješena u BiH a u vezi s ovim pitanjem, kao što su bivši vojni objekti, zemljište državnih firmi itd.

Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak

Pristup PI koji se bazira na zamjeni tržišta uključuje visoku zavisnost o donatorskim sredstvima. "Ovaj pristup omogućuje apsorpciju određenog dijela transakcijskih troškova, međutim oni ipak ostaju značajno visoki" (Bajmocy Z., str. 8).

Pristup razvoja tržišta "se fokusira na razvoj i održivost tržišta usluga u smislu tržišnih neuspjeha, tako da dugoročno mogu da se stvarno smanje troškovi transakcije." (Bajmocy Z., str.8).

Druga opcija uključuje privatni kapital u poslovne inkubatore.

Vlada bi trebalo da kreira okruženje koje bi omogućilo formiranje ovakve vrste inkubatora, koji bi postali samoodrživi i neovisni o donatorima. Ovo bi bilo urađeno putem kreiranja uslova kao što su usvajanje pravnih okvira za projekte javno-privatnog partnerstva, stavljanje na raspolaganje prostorija, iniciranje proces inkubiranja.

Logično razmišljanje bi bilo da u BiH jedini primjenjiv model bi bio prvi, zbog nerazvijenog tržišta usluga, visokih transakcijskih troškova druge opcije, koje sebi ne možemo priuštiti. Ali, "mnoge zemlje u razvoju sa čak i gorim osnovnim uslovima uspješno rade programe inkubiranja koji se uspješno nose sa tržišnim neuspjesima" (Bajmocy Z., str. 9).

Čim se okrenemo prema drugoj opciji, pomjerićemo se korak više prema korekciji tržišnih neuspjeha, što će nas dovesti do dugoročnog rješenja.

Uloga lokalnih vlasti nije u sponzoranju zamjene tržišta, već u kreiranju uslova za facilitiranje tržišta.

Jako često poslovni inkubatori se smatraju skupim instrumentima ekonomskog razvoja. Međutim, ova izjava se može uzeti obzir samo ukoliko se primjenjuje koncept zamjene tržišta.

Odgovor na pitanje kako će lokalna vlast dobiti adekvatne karakteristike koje će joj pomoći da postane jedan od glavnih partnera u spomenutom procesu, je u transformaciji birokracije u moderan model organizacije strukture lokalne vlasti koja će biti u mogućnosti prepoznati "adekvatnu" podršku.

Sve više, moderne lokalne vlasti preuzimaju ulogu facilitatora i stvarnog partnera poslovnog sektora, i pri tome, primjenjujući različite mjere, lokalne vlasti treba da omoguće lakši razvoj i poslovanje, s ciljem pružanja podrške investicijama od kojih će imati koristi cijela zajednica.

2.2. Rad u partnerstvima

Uzimajući u obzir gore objašnjenu ulogu lokalne Vlasti u procesu ekonomskog razvoja, sve aktivnosti, uključujući i one na uspostavi poslovnih inkubatora, bi trebalo da budu rađene u partnerstvima¹¹ sa svim drugim ključnim akterima koji rade na kreiranju boljeg poslovnog okruženja, ekonomskog rasta i zapošljavanja.

Ova nužnost je naglašena, jer “lokalne vlasti sve više spoznaju da nemaju dovoljnih resursa, vještina ili organizacijskih temelja da bi zadovoljili potrebe ekonomskog razvoja u njihovim područjima” (Capkova S., 2005., str. 201).

Međutim, partnerstva će biti kreirana samo ukoliko relevantne strane prepoznaju svoje interese u učešću u takvoj inicijativi, odnosno da “osnivač” poslovnog inkubatora prepozna svoj interes. Ovaj interes “osnivača” je u doprinosu približavanja prepoznatoj misiji i viziji. Ovo znači da “osnivač” poslovnog inkubatora može biti jedino organizacija¹² koja ima dugoročnu strategiju za dostizanje samoodrživosti i tržišne orijentacije u pružanju poslovnih usluga, i da “partner”, tj. lokalne vlasti svoj interes prepoznaje u kreiranju povoljnog poslovnog okruženja.

Zajednički interesi su identificirani. Lokalne vlasti ne mogu same da zadovolje potrebe lokalnog razvoja, oni trebaju agenciju za implementaciju, dok “osnivači” trebaju facilitaciju od strane lokalnih vlasti. Samo radeći u partnerstvima ovi interesi mogu da budu zadovoljeni.

“Osnivač” neće biti u mogućnosti provoditi svoje aktivnosti nakon uspostave, bez da radi u partnerstvu sa drugim stakeholder-ima. Ovdje mislim na univerzitete, profesionalne ponuđače poslovnih usluga, kreiranje ekspertnog pool-a itd.. Samo na ovaj način svi neophodni preduslovi sa uspješan rad će biti stvoreni, i poslovni inkubator će biti slobodan od donatorske/sponzorske ovisnosti.

¹¹ Ovdje ne mislim isključivo na projekte javno-privatnog partnerstva, iako primjena ovog koncepta u kreiranju poslovnih inkubatora može biti uspješna, ali ne može biti tretirana isključivo kao preduslov za uspješnu uspostavu poslovnih inkubatora. Za detalje o Javno-privatnom partnerstvu vidi Abadie R at all, 2004; Nikolic I at all, 2006; Fernholz F at all, 2006; Renda A at all, 2006.

¹² Koristeći termin organizacija, mislim na sve tipove organizacije tj. privatne firme, NVO-e, razvojne agencije itd.

Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak

2.3. Ljudski kapaciteti

Da bi nahranili glad za razvojnim inicijativama, zemlje u tranziciji, posebno Bosna i Hercegovina, zbog političkih pitanja će nestrpljivo primiti zdravo za gotovo sve primjere dobre prakse i pokušati da iste inkorporira u svojoj zemlji. Neke inicijative mogu da naprave više štete ukoliko im se poželi dobrodošlica, a da za iste nismo spremni. Kada kažem da nismo spremni, primarno mislim na nedostatak razumijevanja od strane glavnih aktera, što vodi do pogrešno dizajniranih temelja i pogrešnog daljnjeg razvoja koncepta. Ovo će obično napraviti više štete i ugroziti mogućnosti da otvorimo vrata kasnije kada za to teren bude spreman, jer pokušaj da se nešto uradi, a da se nije prethodno adekvatno razumio cijeli koncept će rezultirati negativnom daljnjom podrškom ključnih izvora podrške.

Da bi smo bili "opremljeni" sa potrebnim hardware-om i software-om poslovni inkubator treba da osigura ljudske kapacitete koji će instalirati spomenuti hardware i software, te kasnije instaliranu "opremu" (hardware i software) nuditi na tržištu.

Ukoliko nedostaje razumijevanja koncepta poslovnog inkubatora, onda nedostaje jedan od glavnih preduslova, i daljnja implementacija koncepta će najvjerojatnije voditi do neuspjeha.

2.4. Interni i eksterni elementi

Ključni elementi procesa uspostave i rada poslovnih inkubatora, koji direktno iz internog i eksternog okruženja utječu na uspjeh istih su:

a) Pravna pitanja

Kao i većina instrumenata lokalnog razvoja koji se koriste u Bosni i Hercegovini, forma registracije poslovnih inkubatora je prilagođena trenutnoj situaciji. Ovo se treba smatrati pozitivnim rješenjem, uzimajući u obzir fleksibilnost prema situaciji.

Međutim, u Bosni i Hercegovini, radi se dosta kompromisa da bi se zadovoljili zahtjevi potencijalnih donatora, zahtjevi lokalnih vlasti i da bi bili u mogućnosti koristiti dostupne prostorije. Uzimajući u obzir da, "[n]isu sve regije adekvatne lokacije za razvoj određenog tipa poslovnog inkubatora". (Lazarowich and Wojciechowski M. J, 2002, str. 12), i da u većini slučajeva proizvedena forma poslovnog inkubatora je rezultat nastojanja da se zadovolje različiti kriterij donatora, vrlo često pomenuta forma se ne uklapa

u zahtjeve stvarne situacije i definitivno ne podržava koncept razvoja tržišta usluga, već koncept zamjene tržišta.

Prije uspostave, poslovni inkubatori treba da imaju “dobro opisanu svrhu, ciljeve i misiju” (Sipos Z., 2006, str. 3). Pomenuti elementi će biti identificirani za vrijeme adekvatnog procesa pripreme poslovnih planova. Ovi poslovni planovi ne mogu biti promijenjeni/prilagođeni samo da bi zadovoljili zahtjeve donatora (kriteriji iz objavljenog poziva). Svaka promjena unutar ovog analitičnog dokumenta mora biti opravdana i mora biti rezultat kvalitetnog istraživanja.

Glavna klasifikacija poslovnih inkubatora, a u vezi sa formalnom registracijom je na:

1. neprofitni poslovni inkubatori
2. profitni poslovni inkubatori.

“Većina najuspješnijih inkubiranih preduzeća potječu iz [profitnog] tipa poslovnog inkubatora”. (Lazarowich nd Wojciechowski M. J, 2002, str. 9). Razlog za to je u tome da ovi tipovi inkubatora se ponašaju kao ponuđači usluga i imaju razvijene kapacitete, što su postigli takmičeći se na tržištu, te na taj način razvijajući tržište umjesto stvarajući zamjenu za tržište sa pružanjem jeftinih usluga koje su sponzorirane od strane donatora. Zbog činjenice da su ovi inkubatori uglavnom skuplji, u BiH danas bi se takvi inkubatori sreli sa problemima neiskorištenih kapaciteta zbog manjka potražnje za poslovnim uslugama, što predstavlja glavne razloge zbog čega su BiH inkubatori uspostavljeni kao neprofitna tijela.

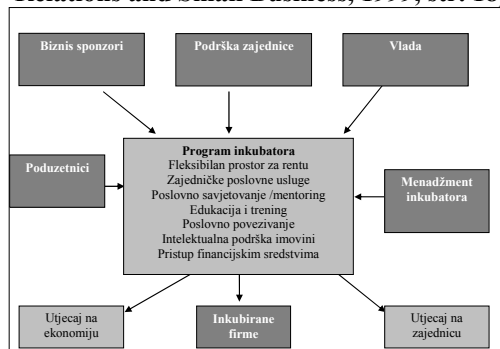
S druge strane, neprofitni inkubatori su uglavnom sponzorirani od strane vlada ili drugih izvora nepovratnih sredstava. Ova takozvana “financijska sigurnost” ne tjera poslovne inkubatore da konstantno unaprjeđuju svoje usluge. Ovo stvara dostupnost usluga, što je više odgovarajuće za Bosnu i Hercegovinu, ali također stvara i „nekvalitet“ usluga što sve zajedno pretvara ideju poslovnih inkubatora u čisti prostor za rentanje. “Biti neprofitna organizacija stvara malu šansu za dobivanje izvora koji su dostupni putem natjecanja profitnih organizacija” (Entranse, str. 24), što je jako vrijedno u poređenju sa konceptom zamjene tržišta.

b) Interesne grupe

Poslovni inkubator ne može biti operativan bez da ima jasno identificirane interesne grupe i svoje odnose sa istim. Sljedeća slika sumira odnose poslovnih inkubatora sa okolinom u okviru jednostavnog koncepta poslovnog inkubatora:

Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak

Slika 1: Pregled procesa inkubacije (Department of Employment, Workplace Relations and Small Business, 1999, str. 18)



Izvor: Department of Employment, Workplace Relations and Small Business, 1999, str. 18)

Prezentirana shema, daje optimalnu sliku procesa inkubacije u svom okruženju. Međutim praksa pokazuje da posebnom u prvim godinama postojanja poslovnog inkubatora, podrška vladinih institucija je od vitalne važnosti, jer proces prepoznavanja interesa u pružanju podrške poslovnim inkubatorima od strane biznis sponzora obično traje nekoliko godina.

Institucije koje su također važna interesna grupa, a izostavljene su u prezentiranoj shemi, te treba da direktno utječu na rad poslovnog inkubatora, su univerziteti, te institucije specijalizirane za istraživanje i razvoj.

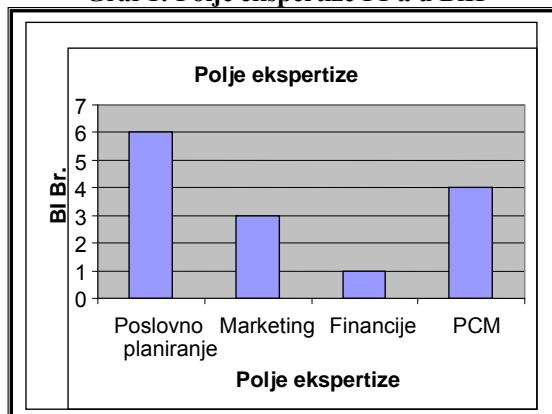
Nadalje, gore prezentirana shema diferencira direktne i indirektne interesne grupe. Indirektne interesne grupe su u shemi „sakriveni“ pod utjecajem na ekonomiju, te utjecajem na zajednicu. U Indirektne interesne grupe spadaju ključni akteri u lancu nabavke, odnosno dobavljači roba i usluga za firme stanare poslovnog inkubatora. Ukoliko se u rad inkubiranih firmi, te rad poslovnog inkubatora uopšte, medijski prati, naglašavajući uspješne priče nastale unutar povoljnog poslovnog okruženja, na taj način se utječe na podizanje poduzetničkog duha unutar zajednice, te motivaciju za početak implementacije poslovnih ideja.

c) Zaposlenici poslovnih inkubatora

Poslovnim inkubatorima u BiH uglavnom upravlja jedna osoba. Pet od šest intervjuiranih menadžera su diplomirani ekonomisti. Prosječni broj zaposlenih radnika u PI-ima u BiH su dva (jedan menadžer i jedan administrativni radnik). Proporcija muškarac-žena menadžeri je 60%-40%. Slična situacija je u Hrvatskoj, gdje je prosječni broj zaposlenika 3; 12 od 16 menadžera imaju univerzitetsku diplomu, uglavnom iz polja ekonomije. Postoji jednak broj muških i ženskih menadžera (Medic I, 2006).

Najvažnija polja ekspertize menadžera PI-a u BiH je kako slijedi:

Graf 1: Polje ekspertize PI-a u BiH



Izvor: istraživanje

Zbog činjenice da prosječni broj zaposlenika u BiH PI-ima je 2, logičko razmišljanje je da taj broj nije dovoljan da osigura različite usluge koje treba da se ponude. Od 6 inkubatora, samo dva imaju ekspert pool, tj. nude usluge unajmljujući spoljne saradnike. Uzimajući u obzir polje ekspertize, menadžment osoblje i broj zaposlenika, možemo prepoznati slabost u kapacitetima za pružanje poslovno-savjetodavnih usluga, odnosno slab kapacitet PI uopće. Doprinos ovom argumentu je da su prosječni sati korištenja poslovnih usluga inkubatora 100 sati na godinu.

Ukoliko prostorije, odnosno tzv. „hardware“ smatramo najvažnijim aspektom poslovnog inkubatora, možemo onda ovaj instrument poslovnog inkubiranja nazvati „jeftinim prostorom za rentu“. Adekvatne poslovno-savjetodavne usluge su ključne u formiranju poslovnog inkubatora. Možemo sigurno reći da u BiH pometnute usluge se smatraju sekundarnim. Doprinos ovoj situaciji je primjena koncepta zamjene tržišta umjesto razvoja tržišta. PI-i nisu prinuđeni da se natječu na tržištu i nisu prinuđeni da razvijaju i unaprjeđuju svoje poslovne usluge.

d) Politika rente

Tabela 2: Pregled politika rente

Ime inkubatora	Fiksna	Opada	Raste
Poslovni Inkubator A	-	-	X
Poslovni Inkubator B	N/A	N/A	N/A
Poslovni Inkubator C	-	-	X
Poslovni Inkubator D	-	-	X
Poslovni Inkubator E	X	-	-
Poslovni Inkubator F	X	-	-

Izvor: istraživanje

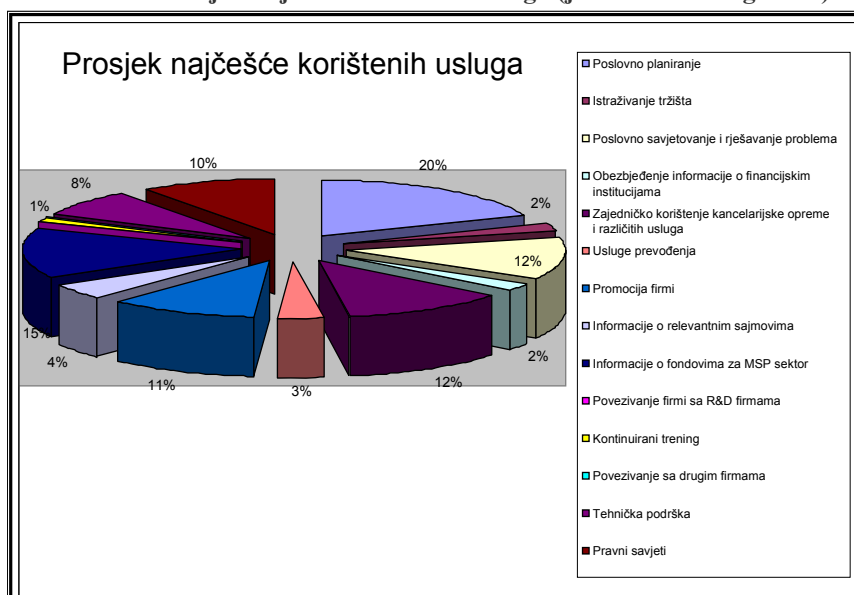
Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak

50 % od ukupnog broja intervjuiranih inkubatora je uvelo politike povećanja rente. Ovo je u potpunosti opravdano zbog očekivanog rasta firmi i njihove mogućnosti da se nose sa povećanom rentom. Preostalih 50% inkubatora se vodi još uvijek humanitarnim aspektom zbog raspoloživih donatorskih sredstava, što u kontekstu razvoja i podrške biznisima da se nose sa tržištem, treba da se ostavi po strani.

Dobra motivaciona politika je primijenjena od strane tri poslovna inkubatora (poslovni inkubator A, B i C), a to je smanjenje rente ukoliko se ostvare ekstra rezultati, kao što su ekstra broj novih radnih mjesta, povećan eksport itd.¹³. Poslovni inkubatori treba da budu fleksibilni u vezi rente, zbog svoje klasifikacije u multifunkcionalne poslovne inkubatore. “Važan faktor za uspjeh inkubatora je fleksibilnost –fleksibilan prostor, fleksibilni dogovori oko rente” (Markley M.D. i McNamara K.T., 1994, str. 3).

e) Usluge

Graf. 2: Prosjek najčešće korištenih usluga (jedan ili više odgovora)



Izvor: Istraživanje

Rang usluga koje su prezentirane u grafu 2 predstavljaju logičan zahtjev, logičnu potražnju na razvijenom tržištu usluga. Međutim, treba naglasiti da je evidentna vrlo niska iskorištenost ovih usluga (prosjek:

¹³ Informacije su uspoređene sa onim iz poslovnih planova koji su dostavljeni za vrijeme aplikacije za ulazak u poslovni inkubator

približno 100 sati na godinu). Većina usluga se koristi samo nekad ili vrlo rijetko, te upravo zbog ove činjenice većinu PI-a u BiH možemo nazvati pogrđnim imenom “jeftinih prostora za rentu”.

Rang najčešće korištenih usluga u BiH i Hrvatskoj je prilično sličan. Međutim, glavna razlika je stopa iskorištenosti usluga. U Hrvatskoj, stopa samofinanciranja PI-a je 43 %, što dokazuje veći broj sati korištenja usluga (Pfeifer S i suradnici 2006, slide br. 16).

Kod pružanja poslovnih usluga, suočavamo se sa dva glavna problema:

1. Nedostatak svijesti o važnosti korištenja dostupnih poslovnih usluga

Zbog ekonomije u tranziciji i “starog” načina vođenja biznisa, većina firmi iz BiH još uvijek nisu svjesne važnosti poslovnih usluga, posebno u periodu inkubacije. Kada imamo na raspolaganju različite usluge, korištenje istih je jako rijetko, te ponuđači usluga trebaju da “forsiraju” firme da iskoriste dostupno, posebno zbog visokih transakcijskih troškova u pristupu razvoja tržišta. Ukoliko pogledamo informacije prezentirane u dijagramu gore, slijedeći “moderne” trendove, neki biznisi bi “uživali” usluge istraživanja tržišta, ali ne razumijevajući pravu vrijednost istih. Zbog ove činjenice, tj. nedostatka svijesti o važnosti poslovnih usluga, postojeći inkubatori nisu u poziciji da naplaćuju usluge koje se nude. Ovo ne daje priliku poslovnim inkubatorima da se okrenu tržišno orijentiranim samoodrživim poslovnim inkubatorima.

Međutim, zadržavajući ovo mišljenje, samo se odgađa pravo rješenje. Prije ili kasnije “stari” način vođenja biznisa će nestati; to će doći kao prirodni odgovor tržišnim pravilima. Firme će shvatiti da neće biti konkurentne ukoliko ne budu koristile isto “oružje” u konkurentskoj borbi.

Poslovne usluge treba da se naplaćuju u skladu sa tržišnim pravilima, i pravi razvoj usluga tada će uslijediti.

2. Nedostatak kvalitetnih usluga.

Kao što je gore opisano, postojeći poslovni inkubatori u BiH nemaju adekvatno razvijen set usluga. Ovo je zbog dva glavna razloga: primjena koncepta zamjene tržišta i dostupnosti donatorskih sredstava¹⁴. “Poslovni inkubatori ubrzavaju uspješan razvoj preduzetničkih firmi putem resursa poslovne podrške i usluga, koje su razvijeni i vođeni od strane menadžmenta

¹⁴ Postoje projekti koji obezbijavaju besplatne poslovne usluge, podržani od donatora, i na taj način doprinose zamjeni tržišta; primjer je EU TAC projekt, za više detalja vidi:

<http://www.eutac.eu/>

Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak

inkubatora, te ponuđeni unutar inkubatora i putem mreže kontakata” (Adkins D. i suradnici, 2002, str. 3). Zbog činjenice da menadžment inkubatora u BiH generalno ima slabe kapacitete, fokus ovih inkubatora treba da bude na povezivanju i kreiranju partnerstva, te promociji ovih usluga. Ovo se treba raditi u partnerstvu sa LESP-ovima, Univerzitetima i drugim odgovarajućim institucijama koje mogu da pomognu u pokrivanju neophodnih usluga. Orijentacija prema razvoju tržišta bi prisilila poslovne inkubatore da razviju i konstantno rade na unaprijeđenu usluga koje se nude.

f) Pitanje efikasnosti

Tabela 3: Pregled inkubiranih firmi

Ime inkubatora	Ukupan broj firmi	Broj inkubiranih firmi	%
Poslovni inkubator A	29	5	17,24
Poslovni inkubator B ¹⁵	8	-	0
Poslovni inkubator C	35	5	14,28
Poslovni inkubator D	22	-	0
Poslovni inkubator E	7	-	0
Poslovni inkubator F	23	-	0
Ukupno	124	10	8%

Izvor: istraživanje

Većina inkubatora koji su bili predmet ovog istraživanja su uspostavljeni u približno istom vremenskom periodu, kroz podršku CARE QIF projekta. Samo dva inkubatora su uspjela da inkubiraju firme, koje su uspješno izašle iz inkubatora. Drugi poslovni inkubatori nemaju ovaj broj ne zato što inkubirane firme nisu preživjele van inkubatora, već zato što ove firme nikad nisu napustile inkubator. Većina objašnjena za ovo su u vezi sa humanitarnim pristupom prema firmama. Većina menadžera poslovnih inkubatora misli da je bolje produžiti period inkubacije nego forsirati firme da izađu iz inkubatora kada je evidentno da neće preživjeti. Ali ukoliko su periodi inkubacije adekvatno postavljeni, poslovni inkubatori, kao instrumenti lokalnog ekonomskog razvoja, ne treba da se ponašaju kao humanitarni instrumenti već kao razvojni instrumenti. Ukoliko firme nisu sposobne da se inkubiraju u adekvatno postavljenim periodima inkubacije, šansa se treba dati drugim firmama koje pokazuju potencijale.

Kao i kada se radi o bilom kojem drugom razvojnom instrumentu, postoji pitanje efikasnosti. Koliko je predmetni poslovni inkubator efikasan? Ovo pitanje je u direktnoj vezi sa brojem inkubiranih firmi. “Efikasnost poslovnih inkubatora treba da se ocjeni na osnovu broja uspješnih firmi koje dosegnu zrelost i nastavljaju da posluju izvan odgojnih prostorija”.

¹⁵ Mrežni tip inkubatora, nema dostupnih prostorija za rentu

(Ekonomska komisija za Evropu, 2001, str. 17). Zbog niskog broja firmi koje su inkubirane, i zbog mladih godina PI-a¹⁶, ne možemo govoriti o “pravom” mjerenju efikasnosti PI u BiH.

Idući dalje, i u skladu sa European Commission Enterprise Directorate-General, Centre for Strategy and Evaluation Service, glavni indikatori najboljih praksi efikasnosti PI su “Stvaranje bogatstva – prosječni promet firmi stanara i prosječna stopa rasta, dodana vrijednost poslovnih aktivnosti i zapošljavanje – broj [i tip] radnih mjesta po firmi stanaru i godišnje stope rasta, proporcija zaposlenih ljudi iz lokalnih područja, kvaliteta poslova ” (2002, str. 28). Prvi indikator je više važan u zemljama koje se ne suočavaju sa velikom stopom nezaposlenosti, a u zemljama kao što je BiH, zapošljavanje bi bilo glavno polje interesovanja, iako druge indikatore svakako ne smijemo zaboraviti za vrijeme ocjene efikasnosti.

Međutim, u skladu sa rezultatima istraživanja prezentiranim u gore pomenutom izvještaju koji se fokusirao na istraživanje PI-a u zemljama članicama EU¹⁷, “prosjek od 41 firme je uspješno izašao iz svakog inkubatora” (European Commission Enterprise Directorate-General, Centre for Strategy and Evaluation Service, 2002 str. 83). Ovo predstavlja važan indikator efikasnosti EU poslovnih inkubatora, koji se mogu klasificirati kao oni na jako visokom nivou.

Ukoliko pogledamo naše susjede u Hrvatskoj, možemo primijetiti da je stopa inkubacije, 77 %¹⁸, što je za 69 % više nego u BiH. Ovo dokazuje da su PI-i efikasni na dobro pripremljenom terenu, koji se pripremao primjenjujući princip interdisciplinarnosti.

g) Dostupni prostor i lokacija

Tabela 4: Pregled dostupnog prostora za poslovno inkubiranje

Ime inkubatora	Prostor na raspolaganju
Poslovni inkubator A	704m ² , 28 kancelarija
Poslovni inkubator B ¹⁹	Nema dostupnih prostorija, radi na principu umrežavanja
Poslovni inkubator C	1550 m ² , prostorije se rentaju
Poslovni inkubator D	2750 m ² za proizvodne firme, 100 m ² kancelarije
Poslovni inkubator E	930 m ² za proizvodne firme i zajedničke kancelarije
Poslovni inkubator F	8250 m ² kancelarije i proizvodne prostorije

Izvor: Istraživanje

¹⁶ “Pet do deset godina je neophodno da se dostigne stvarni lokalni ili regionalni utjecaj” (Sipos i suradnici, 2006, str. 28)

¹⁷ 77 poslovnih inkubatora iz zemalja članica EU su uključene u ovo istraživanje

¹⁸ Izvor informacija: Medic, 2006, slide br. 14

¹⁹ Mrežni tip inkubatora, nema dostupnih prostorija niti rente

Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak

Veličina poslovnih inkubatora je različita i u većini slučajeva ne odgovara stvarnim potrebama, već predstavlja kompromis sa institucijama koje obezbijavaju prostorije.

Na osnovu finansijskih indikatora i provedenog istraživanja od strane Greenwood Consulting Group, Inc “inkubatori [koji] imaju 4572 m²²⁰ prostora ili manje ... mogu rijetko biti finansijski samodovoljni i malo vjerovatno samoodrživi”. (Greenwood Consulting Group, Inc. 2005, str. 7). U primjeru Hrvatske, prosječna veličina poslovnih inkubatora je 1445 m² (Pfeifer S, 2006, slide br. 14), što pokazuje da primijenjeni koncept u ovoj zemlji poštuje pravilo produktivnosti/učinkovitosti.

U poređenju sa zapadnoevropskim zemljama gdje se diskusija vodi oko pitanja prednosti i nedostataka ukoliko su PI veliki, srednji ili mali²¹, u Bosni i Hercegovini se mučimo sa nastojanjima da se uklopimo u kriterij produktivnosti.

Prosječna stopa okupiranosti PI u proteklih 5 godina u BiH 84, 75%. Slična situacija je u Hrvatskoj gdje pomenuta stopa je 88% (Medic I, 2006, slide br. 7). Rekli bi smo da je ovo pozitivan indikator, ali dok se bavimo ovim pokazateljem, ne smijemo ignorirati gore prezentiranu informaciju u vezi sa veličinom inkubatora, gdje većina BiH PI-a nisu produktivni, zbog nepoštivanja pravila o veličini PI-a. Kao dodatak ovome, ne smijemo ignorirati činjenicu da stopa inkubacije je jako niska u BiH. Ovo definitivno doprinosi visokoj stopi okupacije, ali daje pogrešnu sliku.

h) Ocjena poslovnih inkubatora

Sistem ocjene poslovnih inkubatora treba da bude uspostavljen u okviru poslovnih inkubatora, i treba da se primjenjuje da bi dobili informacije na lokalnom i regionalnom nivou. Kao što je pomenuo Sipos i suradnici, poslovni inkubatori imaju tri glavna utjecaja:

1. “Ekonomski: inkubatori obezbijavaju zaštićeno okruženje u toku ranjive faze razvoja firme
2. Društveni: inkubatori razvijaju zajednice na bazi povjerenja, saradnje, i promocije poduzetničkih društvenih i kulturnih normi i okruženja za učenje, stvarajući jake norme, očekivanja i odgovornosti unutar lokalne zajednice.
3. Politički: inkubatori su obično dio političke sheme, ciljajući nerazvijene regije zemlje, socijalno isključene osobe (omladina,

²⁰ 15000 ft² = 4572 m²

²¹ Za više detalja na ovu diskusiju vidi: Aerts K. i suradnici, 2003

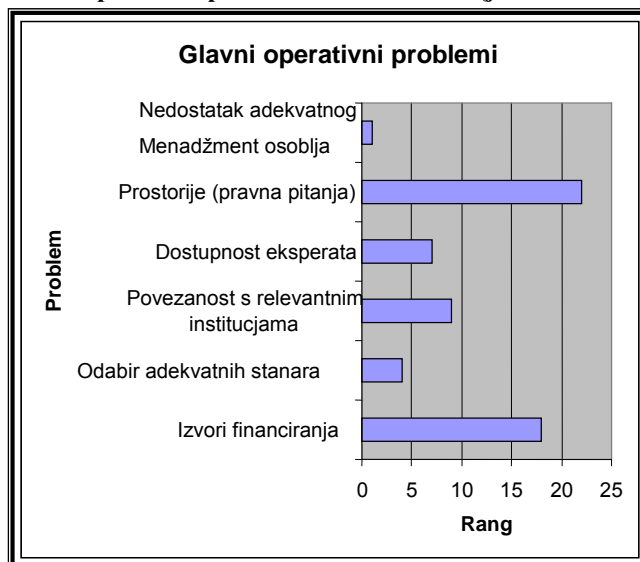
žene, manjine). Ekonomski i društveni utjecaji stvaraju određene političke koristi i nekad se koriste za promociju određenih političkih opcija ” (Sipos i suradnici, 2006, str. 28).

Da bi smo identificirali nivoe utjecaja, potrebno je da se obavlja kontinuirana ocjena u okviru poslovnog inkubatora. Glavni fokus treba da bude na efikasnosti, tj. broju inkubiranih firmi, i njihovom preživljavanju i razvoju na tržištu. Ovaj jako važan aspekt aktivnosti poslovnih inkubatora nije zauzeo prioritarno mjesto, posebno zbog činjenice da postoji jako mali broj inkubiranih firmi. Međutim, ukoliko ignoriramo ovu činjenicu, svaki poslovni inkubator treba da razvije sistem ocjene da bi bio u mogućnosti ocijeniti firme koje bi trebale biti inkubirane u budućnosti, što nije slučaj u BiH.

i) Operativni problemi

U skladu sa rezultatima istraživanja, u BiH poslovnim inkubatorima glavne operativne probleme predstavljaju nedostatak prostorija za smještaj poslovnih inkubatora, što se direktno može staviti u vezu sa drugim po redu operativnim problemom, tj. nedostatkom financijskih sredstava, gdje prvi uzrokuje drugi i obrnuto.

Graf 3: Glavni operativni problemi u BiH PI-ima (jedan ili više odgovora)



Izvor: Istraživanje

Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak

Preporuke i zaključak

Ne postoji jedinstvena formula po kojoj bi poslovni inkubatori bili uspješni, ali slijedeći ovu logiku, prepustili bi smo sve slučaju. Naravno ovo nije racionalno razmišljanje, i upravo zbog toga moraju se identificirati osnovni koraci koji kreiraju bazu za uspješnu primjenu ovog instrumenta:

- Pažljivo razmotriti pravnu pozadinu.

Treba nastojati da se izbjegne stvaranje tzv. *nedefiniranog* pravnog okruženja, te prvi korak koji se treba riješiti je problem vlasništva. Sve prilike koje uključuju privlačenje privatnog kapitala u koncept poslovnog inkubatora kao što su JPP (javno-privatna partnerstva), koncesije, itd., bi se trebale istražiti i primijeniti.

Registracija poslovnih inkubatora u BiH bi se trebala prebaciti iz neprofitnog u profitni model, i tako težiti primjeni koncepta razvoja tržišta usluga. U protivnom, poslovni inkubatori će biti veoma skupi instrumenti ekonomskog razvoja, jer će se samoodrživost teže ostvariti.

- Identificirati lokaciju poslovnih inkubatora poštujući pravilo o veličini.

Prateći istraživanja raznih autora vezano za produktivnost poslovnih inkubatora, trebala bi postojati mjerna granica za minimalnu veličinu, tj. ne stvarati poslovne inkubatore na prostorima koji se ne uklapaju u kriterije veličine postavljene benchmarking principima (istraživanja rađena u SAD, od strane Greenwood Consulting Group su pokazala da minimum veličina poslovnog inkubatora mora da bude 13.935 m²).

- Ukoliko je moguće, smjestiti poslovni inkubator unutar ili u blizini poslovne zone, kako bi se otvorile mogućnosti povezivanja/umrežavanja.

Prateći razvojnu logiku, dodana vrijednost poslovnog inkubatora bi trebala biti smještaj istog unutar poslovne zone. Ovo bi otvorilo mogućnosti za razvoj firmi koje su uključene u inkubator, kao i za sam poslovni inkubator.

- Stvoriti jak menadžment poslovnog inkubatora.

Treba da postoji jak upravni kapacitet poslovnog inkubatora koji će isti voditi prema adekvatnom tržišnom pozicioniraju, odnosno primjeni koncepta razvoja tržišta, te prepoznati razvojne prilike za predmetni inkubator. Poslovni inkubator je ozbiljan instrument i ne može se tretirati kao sekundarni zadatak unutar nečijih dužnosti i odgovornosti, što je često slučaj u BiH poslovnim inkubatorima.

- Usvojiti unutrašnja pravila poslovnog inkubatora vezano za politiku rentanja i odabira stanara.

Zaobilazeći humanitarni aspekt trebaju se usvojiti adekvatna pravila vezano za politiku rentanja. Ovdje mislim na vremensko povećavanje cijene rente. Različita politika rente se treba primijeniti za različite sektore i bazirati na intenzivnom istraživanju trenutne situacije na tržištu.

Kriterij odabira, pored poslovnih plana, izvoza i broja otvorenih novih pozicija, itd., bi trebalo da uključi identificirane sektore strateškog razvoja.

- Specijalizirati se.

Pružati usluge dobre kvalitete, te obezbjeđenje adekvatnog *hardware-a*, je moguće ako je inkubator specijaliziran i fokusiran na jedan ili više sektora. U protivnom, različitost i broj usluga koje bi trebalo obezbjeđiti su preveliki. U toku specijaliziranja trebalo bi uzimati u obzir strateške ciljeve i prioritete određenog područja.

- Razviti izlaznu strategiju iz sponzoriranog u samoodrživi poslovni inkubator.

Samoodrživost poslovnog inkubatora bi trebao biti cilj svakog inkubatora. Ovo znači da poslovni inkubator ne bi trebao biti cjelokupno financiran, nego podržavan od strane vlade.

Literatura

1. Abadie R. I Howcroft A., (2004), *Developing Public Private Partnerships in New Europe*, PricewaterhouseCoopers
2. Adkins D, Sherman H. and Tornatzky L., (2002), *A National Benchmarking Analysis of Technology Business Incubator Performance and Practices*, The National Business Incubation Association (15. novembar 2007) na: <http://www.technology.gov/reports/TechPolicy/NBIA/2003Report.pdf>
3. Aerts K., Matthyssens P i Vandenbempt, *Critical role and screening practices of European business incubators*, Katholieke Universiteit Leuven, (15. novembar 2007) na: http://www.econ.kuleuven.be/fetew/pdf_publicaties/0560.pdf
4. Allen, D. N. (1985), *Small Business Incubators and Enterprise Development*, US Department of Commerce study
5. ARDA i EU RED, (2004), *Regional Economic Development Strategy for Northwest BiH Economic Region*, Banja Luka, EU RED publikacija
6. Association Alumni of the Centre for Interdisciplinary Postgraduate Studies ACIPS, (2005), *Optimalna Politika Inkubiranja Preduzeća u Sarajevskom Makro Regionu*, Sarajevo, ACIPS
7. Bajmocy Zoltán, *University Business Incubation in Less Favoured Regions: The Case of Szeged*, 2nd Budapest Summer School, Budapest, Prime, Innovation Research Centre
8. Basic M, (2005), *Ekonomija BiH*, Sarajevo, Ekonomski Fakultet u Sarajevu

Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak

9. Bøllingtoft A., Ulhøi J. P. (2005), "The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency?" u *Journal of Business Venturing* 20 (2005), Elsevier Inc. Str.str. 265–290 na str.265
10. Centre for Strategy i Evaluation Service, (2002), *Benchmarking of Business incubators*, Final Report, European Commission Enterprise Directorate-General
11. Commonwealth Department of Employment Workplace Relations i Small Business' (DEWRSB), (1999), *National Review of Small Business Incubators, Final Report*, PriceWaterHouseCoopers
12. Costa D.J., Malan J. i Lalka R. (2002), *Improving Business Incubator Performance through Benchmarking and Evaluation: Lessons Learned from Europe*, 16th International Conference on Business Incubation, National Business Incubation Association, April 28 – May 1, 2002, Toronto, Canada
13. Čapková S. (ed.), (2005), *Local Government and Economic Development*, Budapest, OSI/LGI
14. Dowling M. i Husing S., (2007), *Technology Strategy*, Lecture delivered within CoDe-Joint European Master in Comparative Local Development , 25th September 2007, Regensburg, University of Regensburg
15. Dublin Business Innovation Centre i Guinness Enterprise Centre, (2002), *Benchmarking of Business Incubators- Ireland*, Dublin. (15. novembar 2007) na: http://ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/support_measures/incubators/ireland_case_study_2002.pdf
16. Entranse, *Overview of National and Regional Business Incubator Associations*, Serbia, SINTEF, (12. novembar 2007) na: <http://www.entranse.org/Administration/Download/en-US/Programme%20-%20Overview%20Associations.pdf>
17. EPPU - Ured za monitoring i implementaciju Srednjoročne razvojne strategije BiH (2006), *Poverty Reduction Strategy Paper (BiH Medium Term Development Strategy) 2004-2007*-revised document, Sarajevo, EPPU
18. ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE, 2001, *Best Practice in Business Incubation*, ECE/TRADE/265, New York i Geneva, United Nations
19. Entrepreneurship and SME development, (2002), *Best Practice in Business Incubation in Countries in Transition*, Prepared for the European Forum on Business Incubation: ACCELERATING, CONNECTING, ENABLING Paris, Cité des Sciences et de l'Industrie 21-22 March 2002, Paris, UNECE
20. Fernholz F. and Fernholz M. R., (2006), *Public Private Partnerships for Municipal Governments*, 3040 Cornwallis Road Research Triangle Park, NC 27709-2194, RTI International
21. Freeman A., (2001), *Europe, the US and the world economy: Alan Greenspan's search for a fifth Kondradieff*, MPRA Paper No. 2591, posted 07. November 2007 / 02:35, (10. novembar 2007) na: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/2591/1/MPRA_paper_2591.pdf
22. Formaini R. L. (2004), *The Fed and the Great Depression*, Dallas Federal Reserve Bank of Dallas, (11. novembar) na: <http://www.dallasfed.org/news/educate/2004/04ecsummit-formaini.pdf>
23. Greenwood Consulting Group, Inc. (2005), *A Survey of Business Incubators in Appalachia*, Sanibel, Appalachian Regional Commission
24. Hadzic F, Domazet A, Alic E, Spahic E ,Softic S and Vejo S, (2006), *Industrijske Zone Sarajevske Markroregije*, Sarajevo, SERDA and Economic Institute Sarajevo
25. Institute of Economic Faculty at University of Bihac, (2004), *The Strategy of the Socio-Economic Development of the Una-Sana Canton*, Bihac, Una Sana Canton Government

Ermina Grozdanić

28. Kállay László, Kissné-Kovács Eszter i Kóhegyi Kálmán, (2003), *Market Environment, Regulation and Support for Small Enterprises*, Working paper No. 1, Budapest, Ministry of Finances
29. Ketels H. M. C. (2003), *The Development of the cluster concept – present experiences and further developments*, Prepared for NRW conference on clusters 5 Dec 2003, Duisburg, Germany, (12. novembar 2007) na:
http://www.isc.hbs.edu/pdf/Frontiers_of_Cluster_Research_2003.11.23.pdf
30. Lalkaka R. (2001), *Best Practices in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learnt*, Paper presented to Belgian Presidency's international conference in November 2001 on business centres, Brussels, (12. novembar 2007) at:
http://www.bii.ge/eng/studies_&_Papers/LALKAKA_UK.pdf
31. Latona, J. C. (1988), *A Longitudinal Analysis of a Successful Industrial Incubator*, University of Akron, Paper at Conference of Small Business Institute of Directors Association (SIBDA)
32. Lazarowich M. i Wojciechowski M. J., (2002), *Russian Business Incubator Program, Phase One, Prospect Development and Strategic Plan*, Waterloo, Ontario Canada, School of Planning University of Waterloo
33. Llerena P. i Tang M., (2007), *Who runs better, a business incubator located in a university science park or in a science & technology industrial park?*, School of Finance and Economics, Chongqing Jiaotong University 400074, China, Bureau d'Economie Théorique et Appliquée, Louis Pasteur University, Strasbourg 67085, France, (12. novembar 2007) na: <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=975&cf=10>
34. Markley D.M. i McNamara K.T. (1994), *A Business Incubator: Operating Environment and Measurement of Economic and Fiscal Impacts*, Working paper, Purdue University, Centre for Rural Development publication, NUMBER 0594
35. Medic Igor, 2006, *Business incubators in Croatia*, Presentation delivered on 10-11. November 2006, Varazdin, TehnolCon
36. Ministry of Municipal Affairs British Columbia, (1999), *Public Private Partnership A Guide for Local Government*, BC, (15. novembar) na:
http://www.cserv.gov.bc.ca/lgd/policy_research/library/public_private_partnerships.pdf
37. NBR Independent Office for Development, (2007), *Strategy of Development of Business incubators in BiH, in the areas of common interests*, Modrica, NBR
38. Nikolic A. I. i Maikisch H., (2006), *Public-Private Partnerships and Collaboration in the Health Sector An Overview with Case Studies from Recent European Experience*, Washington, The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank
39. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, AND EUROPEAN BANK FOR RECONSTRUCTION AND DEVELOPMENT (2003), *Bosnia and Herzegovina, Enterprise Policy performance Assessment*, OECD
40. Osmic Nisveta, (2007), *Institucionalna Infrastruktura za razvoj malih i srednjih preduzeća u BiH*, (9. decembar) na:
http://www.soros.org.ba/images_vijesti/stipendisti_2007/studija_bh_06/nisveta_osmic_final_policy_study_bh.doc
41. Pfeifer S, Medic I. i Mandic A, (2006), *Business incubators in Croatia*, Prezentacija za vrijeme WORKSHOP-a na temu "Business Incubators in Selected Central-Eastern European and Commonwealth of Independent States Countries" 23. juni 2006, Budimpešta, Erenet, (5. decembar 2007) na: <http://www.erenet.org/minutes.htm>
42. Philippe A. i Gaynor L. (2001), *Incubators – Growing up, Moving out, a Review of the Literature*, Nice, Chair of High Tech Entrepreneurship, CERAM Sophia Antipolis

Poslovni inkubatori u Bosni i Hercegovini - da li smo spremni na sljedeći korak

43. Renda A. i Schlefler L., (2006), *Public - Private Partnerships Models and Trends in the European Union (IP/A/IMCO/SC/2005-161)*, Brussels, European Parliament
44. Rugman A. M. i Verbeke A. (1993), "Foreign Subsidiaries and Multinational Strategic Management: An Extension and Correction of Porter's single Diamond Framework", in *Management International Review, Second Quarter*, ABI/INFORM Global, pp 71-84, at pg. 71
45. Science, Innovation and Electronic Information Division (SIEID), (2005), *Survey of Business Incubators 2005*, questionnaire, Ottawa, (SIEID)
46. Sipos Z. i Szabo A. (2006), *Benchmarking of business incubators in SEE and CIS Transition Economies*, Budapest, Erenet, Sintef,
47. Szabó A, (2006), *Business Incubation as an Element of Business Service Institution and SME Development Infrastructure for Creation of New Enterprises in CIT*, Budapest, Erenet, Sintef
48. Szirmai P, (2006), *The Hungarian Case*, Prezentacija za vrijeme WORKSHOP-A NA TEMU "Business Incubators in Selected Central-Eastern European and Commonwealth of Independent States Countries" 23. juni 2006, Budimpešta, Erenet, (5. decembar 2007) na: <http://www.erenet.org/minutes.htm>
49. USOM-MOSTAR, (2005), *Possibility for Business Incubation in Herzegovina-Institutional Support to Entrepreneurship Development*, Mostar, EU RED program
50. QIF a, (2002), *Business Incubators*, Sarajevo, QIF publication financed through EU project
51. QIF b, (2002), *Creating Jobs for Target Group*, Sarajevo, QIF publikacija financirana kroz EU projekt
52. Woelk J., November 2005 "Transformation bottom-up? Local Government Reforms in the Western Balkans compared", u: *Centre for the Analysis of Systems in Transition - CAST Working Papers*, br. 4 na str. 26, (1. oktobar 2006) na: <http://www.cast.unitn.it/WP/wp.htm>

BUSINESS INCUBATORS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA -ARE WE READY TO TAKE THE NEXT STEP

Abstract: Business incubators first time appeared in 1950s in USA. Within the area of Bosnia and Herzegovina, they appeared for the first time on 1998. Business incubators can be considered very powerful instruments in the process of creation business friendly environment. However, they can be considered as a very expensive instrument as well, especially if there are no adequate foundations for their appliance created. Main preconditions for the appliance of the mentioned instrument are: a) „adequate” identification of the role of local government, b) creation, working in, and strengthening of partnerships, and c) developed human resources. Although the ages and Business incubation model applied in the South-East European countries are similar, the effects produced by BIs in BiH are not even close to the ones produced in other countries from the region. This is due to the different existing BI model application environment, i.e. having/not having the necessary pre-conditions. BiH applied market replacement model and BiH business incubators are very much sponsor dependent, which did not create a long term solution. BiH Business incubators did not create the grounds to take the next step in business incubation.