

# ПРИРУЧНИК ЗА ОСНИВАЊЕ И РАЗВОЈ ПОСЛОВНИХ ИНКУБАТОРА



Sprovedeno od strane:

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH





# ПРИРУЧНИК ЗА ОСНИВАЊЕ И РАЗВОЈ ПОСЛОВНИХ ИНКУБАТОРА



Sprovedeno od strane:

**giz** Deutsche Gesellschaft  
für Internationale  
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Београд, децембар 2015. године

Приручник за оснивање и развој пословних инкубатора

Прво издање

Издавач:

Национална агенција за регионални развој

За издавача:

Весна Миздрак

Припремили:

Из Националне агенције за регионални развој:

Милена Васић

Милена Благојевић

Наташа Милоњић

Јована Стојановски

Из Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH:

Јоахим Лангбајн

Франц Дитрих

Др Стефан Хајек

Штампа: Ђурђевдан, Аранђеловац

Тираж: 100

ISBN

Припрему и штампу ове публикације помогла је Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Програм за развој приватног сектора у Србији (ACCESS), по налогу Немачког савезног министарства за привредну сарадњу и развој (BMZ), у сарадњи са Националном агенцијом за регионални развој

CIP - Каталогизација у публикацији -  
Народна библиотека Србије, Београд

061.5:334.76(035)

ПРИРУЧНИК за оснивање и развој  
пословних инкубатора / [припремили  
Милена Васић ... [и др.]. - Београд :  
Национална агенција за регионални  
развој, 2015 (Аранђеловац : Ђурђевдан).  
- 84 стр. : граф. прикази, табеле ;  
24 cm

Тираж 100. - Библиографија: стр. 84.

ISBN 978-86-84199-37-1

1. Васић, Милена [приређивач,  
сакупљач]

а) Предузетнички инкубатори -  
Приручници COBISS.SR-ID 220213004

Оснивање пословних инкубатора је један од начина да се подстакне развој предузетништва, али и искористи неискористићен потенцијал који постоји у Србији. У процесу реструктурирања привреде остају вишкови објеката, опреме и квалификоване радне снаге, који се добром организацијом на локалном и регионалном нивоу могу поново активирати кроз форму пословне инкубације и тиме допринети локалном развоју. Истовремено, велики број истраживачких института и факултета са значајним иновативним ресурсима пружају могућност да се развој предузетништва заснива на трансферу нових знања и технологије и створи, Србији преко потребну, економију засновану на знању.

Могућности које пружа пословна инкубација препознате су у Републици Србији и последњих десет година држава и поједине локалне самоуправе подржале су, на мање или више успешан начин, двадесетак иницијатива за оснивање пословних инкубатора. У том процесу значајну улогу имали су и међународни донатори који су пружали стручну, а у одређеној мери и финансијску подршку. Стратегија за подршку развоја малих и средњих предузећа, предузетништа и конкурентности за период од 2015. до 2020. године, у већој мери него раније, рачуна на коришћење овог подстицајног инструмента, како би се Србија приближила достигнутом нивоу развоја пословне инкубације у развијенијим земљама и како би се остварили позитивни ефекти које оне увелико, већ деценијама уназад, користе. У том правцу, уз помоћ ГИЗ-а и консултанта Франца Дитриха припремљена је „Мапа пута пословних инкубатора у Србији“, а Национална агенције за регионални развој је донела Програм за развој пословних инкубатора у оквиру кога је реализован и пакет финансијске подршке активним пословним инкубаторима.

У том контексту треба посматрати и овај Приручник, као једну од планираних активности Програма за развој пословних инкубатора, који је припремљен са циљем да приближи појам и значај пословне инкубације и укаже на основне аспекте, фазе и активности које треба имати у виду приликом оснивања и развоја пословних инкубатора.

Пошло се од тога да оснивање и касније вођење пословног инкубатора није нимало лак ни једноставан посао. Пожељно је да пословни инкубатори буду основани као центри повезивања истраживачко-развојног процеса и малих и средњих предузећа, на бази партнерства приватног и јавног сектора, укључујући све кључне partnere, од националног до локалног нивоа у јавном сектору. Претходно треба студијом изводљивости доказати оправданост реализације покренуте иницијативе. При томе је кључно изабрати добар менаџмент тим, разрадити бизнис план самог пословног инкубатора, посветити довољно времена процесу планирања одрживости пословног инкубатора на дужи рок. Након ове припремне фазе предстоји стална битка за привлачење квалитетних корисника кроз унапређивање пословних и смештајних услуга, уз истовремено јачање сопствених капацитета, ефикасно управљање финансијама, постизање видљивости спровођењем маркетиншких мера, укључивање у различите мреже и друго.

Наведене назнаке, које су детаљно разрађене у девет поглавља Приручника, показују да се ради о комплексном, озбиљном послу који тражи велику посвећеност, стручност, вишедимензионални приступ и које често треба примењивати у условима ограничене спољне финансијске подршке.

Овај Приручник је великим делом заснован на искуствима експерта ГИЗ-а која су стечена у току пружања подршке за успостављање пословних инкубатора у бројним мање развијеним земљама широм света. ГИЗ Србија нам је пружио подршку и у припреми и штампању Приручника. Искрено им захваљујемо на томе.

Желели смо да детаљним упутствима и саветима које садржи Приручник олакшамо реализацију иницијатива за оснивање нових пословних инкубатора и тиме допринесемо правовременом отклањању недоумица и свођењу ризика оснивања и пословања на што је могуће мању мери.

## САДРЖАЈ

I	ШТА СУ ПОСЛОВНИ ИНКУБАТОРИ И ЧЕМУ СЛУЖЕ?	11
II	НАЈЧЕШЋИ ТИПОВИ ПОСЛОВНЕ ИНКУБАЦИЈЕ У ЕВРОПСКОЈ ПРАКСИ	14
III	ЗАКОНСКА ДЕФИНИЦИЈА ПОСЛОВНЕ ИНКУБАЦИЈЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ	17
IV	КРАТАК ИСТОРИЈАТ ПОСЛОВНЕ ИНКУБАЦИЈЕ	19
V	КОРАК ПО КОРАК ДО ПОСЛОВНОГ ИНКУБАТОРА	20
1.	Покретање иницијативе и одређивање тима за управљање процесом оснивања пословног инкубатора	21
2.	Израда студије изводљивости	23
2.1.	Зашто је корисна студија изводљивости?	24
2.2.	Елементи студије изводљивости	26
2.2.1.	Анализа окружења пословног инкубатора	26
2.2.2.	Проналажење заинтересованих страна – партнера	27
2.2.3.	Анализа циљног тржишта	27
2.2.4.	Финансијска анализа	28
2.2.5.	Пословни простор	31
2.3.	Закључци студије изводљивости: покретање/непокретање	32
3.	Израда пословног плана	33
3.1.	Елементи пословног плана	33
3.2.	Услуге пословног инкубатора и одређивање цена	34
3.3.	Организациона структура	36
3.4.	Маркетиншки план	39
3.4.1.	Препоруке за припрему и извођење маркетиншког плана	40
3.5.	Финансијски план	41
4.	Реализација пројекта оснивања пословног инкубатора	45
4.1.	Активности у вези са избором запослених у пословном инкубатору	45
4.2.	Оснивање пословног инкубатора	46
4.3.	Активности у вези са избором станара	48
4.4.	Изградња (адаптација) објекта	49
VI	РАЗВОЈ ПОСЛОВНОГ ИНКУБАТОРА	51
1.	Активности и инструменти маркетинга инкубатора	52
1.1.	Односи са јавношћу (ПР)	52
1.2.	Процес развоја маркетиншких (ПР) мера	52
2.	Управљање финансијама	55
2.1.	Пројекције новчаног тока и биланса успеха	55
2.2.	Прикупљање средстава	57

3.	Управљање корисницима услуга ПИ	58
3.1.	Привлачење и стицање корисника услуга	58
3.2.	Процедура за одабир и пријем станара	58
3.3.	Комуникација с корисником услуга	60
3.4.	Праћење рада корисника услуга (мониторинг)	60
3.5.	Излазак станара из инкубатора	61
4.	Управљање услугама пословне подршке	62
4.1.	Програм пословних услуга у инкубатору	62
4.2.	Пословне услуге спољних сарадника	64
4.3.	Политика одређивања цена услуга	64
4.4.	Оцењивање и обезбеђивање квалитета услуга	64
5.	Управљање људским ресурсима	65
5.1.	Регрутовање и одабир запослених	65
5.2.	Оцена учинка и развој људских ресурса	66
6.	Управљање објектом	68
6.1.	Преглед задатака код управљања објектом	68
6.2.	Управљање простором инкубатора	68
6.2.1.	Додела простора	68
6.2.2.	Одређивање цена	68
6.3.	Комуналне услуге	69
6.4.	Инфраструктурне услуге	69
7.	Умрежавање и управљање односима са окружењем	71
7.1.	Предузетничке мреже	71
7.2.	Мреже за подршку пословном развоју	72
7.3.	Умрежавање инкубатора с локалним и регионалним партнерима	73
8.	Мерење и оцењивање учинка пословног инкубатора	74
8.1.	Процедура оцењивања учинка ПИ	74
8.2.	Оцењивање улазних фактора	75
VII	РАЗЛОЗИ НЕУСПЕХА И ФАКТОРИ УСПЕХА ПОСЛОВНИХ ИНКУБАТОРА	76
VIII	ДВАНАЕСТ САВЕТА УКОЛИКО ПЛАНИРАТЕ ДА ОСНУЈЕТЕ ПОСЛОВНИ ИНКУБАТОР	78
IX	ЛИСТА ПОСЛОВНИХ ИНКУБАТОРА У СРБИЈИ – КОНТАКТ ПОДАЦИ	79
X	РЕГИОНАЛНЕ РАЗВОЈНЕ АГЕНЦИЈЕ – КОНТАКТИ	82
XI	ЛИТЕРАТУРА	84





## ACCESS - Подршка развоју конкурентности малих и средњих предузећа у Србији у складу са процесом придруживања Европској унији



<b>Подржава</b>	Министарство за привредну сарадњу и развој, Немачка
<b>Партнер</b>	Министарство привреде Републике Србије
<b>Пројектни период</b>	2011 – 2016 (2014 – 2016 друга фаза)
<b>Вођа пројекта</b>	Др. Штефан Хајек <a href="mailto:Stephan.heieck@giz.de">Stephan.heieck@giz.de</a>

### Стање/изазов

Након много година државног управљања привредом, предузетништво у Србији је још увек слабо и потребно је да се развије, јер преоптерећени јавни сектор не може да обезбеди довољно радних места неопходних за стабилност привреде и друштва. Овај императив развоја приватног сектора се појачава када се у обзир узму велике промене услова и промене привредног оквира до којих долази услед процеса приближавања и придруживања ЕУ. Промене су пуне изазова за конкурентност постојећег приватног сектора, нарочито малих и средњих предузећа (МСП), али доносе и нове прилике. Јасна посвећеност и циљана сарадња јавног и приватног сектора на најбољи начин ће омогућити да српско предузетништво, а самим тим и целокупно друштво буду победници у процесу придруживања.

### Пристап

Зато су задаци овог програма:

- Унапређење портфолија услуга за подршку предузетништву (у прединкубационој и инкубационој фази развоја, трансфер технологија, обуке за унапређење квалитета, приступи капиталу)
- Помоћ државној управи у процесу хармонизације правних прописа са ЕУ стандардима.
- Јачање јавно-приватног дијалога, развој стратегија, акционих планова, те имплементација и надгледање активности у одабраним пилот секторима (ИТ, одржива пољопривреда).
- Развој партнерства са приватним сектором у Немачкој.

### Остварени резултати

- Три нове иницијативе за покретање бизниса и помоћ за 700 предузетника, 35 основаних стартап компанија које су привукле преко 1,2 милиона евра међународног ризичног капитала.
- Више од 250 произвођача органских пољопривредних производа могу да рачунају на олакшан извоз на ЕУ тржиште – једно српско контролно тело у органској производњи (Organic Control System) је признато од стране ЕУ.
- Кључни допринос је дат реформи српског коморског система, по угледу на коморске системе централноевропских земаља.
- Подржани су приватни сектор и државна администрација у развоју инфраструктуре квалитета и самим тим у приступу ЕУ тржишту (све позитивнији извештаји о напретку ЕУ интеграција).
- Донете су три националне стратегије и акциона плана (ИТ, органска пољопривреда и инфраструктура квалитета) и њихова имплементација је у току.
- Потписивањем мултилатералног споразума између Акредитационог тела Србије (АТС) и Европске акредитације (ЕА) свим српским произвођачима је омогућено да сертификую своје производе и процесе код неког од преко 500 српских тела за оцењивање усаглашености, чиме је обезбеђено прихватање ових сертификата на ЕУ тржишту.
- Након интензивне подршке лабораторији „Идворски“ и у Србији су постале доступне услуге акредитованог тестирања за електромагнетску компатибилност. Ово је добра вест за преко 200 произвођача електро производа.
- 95% свих европских хармонизованих стандарда је усвојено од стране Института за стандардизацију Србије и доступно је приватном сектору у Србији.
- Јачање способности за апсорпцију ЕУ фондова у Србији, што је резултирало са преко 30 апликација за пројекте финансиране средствима ЕУ. Од тога, 14 пројеката је било успешно, чиме је реализован прилив преко 260.000 евра финансијске помоћи.



## I ШТА СУ ПОСЛОВНИ ИНКУБАТОРИ И ЧЕМУ СЛУЖЕ?

Пословни инкубатори су један од инструмената подршке при формирању нових и одрживих предузећа. Пословни инкубатори пружају непосредну подршку почетницима у пословању, у периоду када су најосетљивији и најподложнији неуспеху. Најчешће су то привредна друштва која дају на коришћење пословни простор, административне, техничке и друге услуге, новооснованим и потенцијалним предузетницима или иновационим организацијама, чиме се омогућава да почетак делатности ових не буде оптерећен великим улагањем у инфраструктуру, већ се сва потребна средства могу усредсредити на пословну и иновациону делатност, ради што бржег пласмана нових производа и услуга на тржиште. Простор пословног инкубатора обично се уступа уз субвенционисану накнаду, која најчешће прогресивно расте до краја инкубационог периода, када цена простора достиже тржишну вредност пословног простора. Сам термин „инкубатор“ или још боље речено „инкубација“ довољно говори о основном карактеру ове подршке „новорођеним“ предузећима. Корисници услуга пословних инкубатора често се називају и „станари“, с обзиром на природу примарних услуга које пословни инкубатор пружа у смислу обезбеђивања физичког простора.

### Циљеви пословне инкубације

Пословна инкубација може имати вишеструке улоге и домете:

- Примарна улога и циљ пословних инкубатора је да, кроз сет услуга, подстичу креирање успешних предузећа, са тежњом да ова при напуштању инкубатора буду финансијски ликвидна и конкурентна, а самим тим и самоодржива.
- Пословни инкубатори су ефикасан инструмент у трансферу технологије и при сарадњи између научног сектора и индустрије.
- Могу у значајној мери да допринесу развоју нових, иновативних производа и активности у оквиру предузећа корисника пословног инкубатора.
- На локалном и регионалном нивоу, пословни инкубатори су инструмент за подстицај раста нивоа запослености, трансфера технологије и иновација, а тиме и бржег развоја одређених подручја.

Основне циљеве пословних инкубатора илуструје табеларни преглед (табела 1) са ранжираним значајем који сваки од циљева може имати, а који је резултат анкетног истраживања пословних инкубатора спроведеног за потребе израде „Стандарда за пословне инкубаторе Европске Уније“. Испитаници су ранжирали циљеве бизнис инкубатора на скали од 1 до 5, а највише њих (56) самтарало је да превагу има циљ који је усмерен ка јачању конкурентности и запошљавања, а одмах затим следе и остали назначени циљеви:

Табела 1: Циљеви бизнис инкубатора

Циљеви инкубатора	Рангирање (1 = најважнији)						
	1	2	3	4	5	0	Просек
(1) Допринос конкурентности и оснивању нових радних места	56	14	4	0	1	3	<b>1,3</b>
(2) Помоћ истраживачко-развојним центрима у комерцијализацији знања	10	18	19	18	3	9	<b>2,8</b>
(3) Помоћ предузећима да стварају <i>spin off</i> <sup>1*</sup> активности	3	23	27	12	5	7	<b>2,9</b>
(4) Помоћ неразвијеним локалним заједницама/појединцима	1	12	12	22	15	16	<b>2,8</b>
(5) Друго	7	6	7	7	6	44	<b>2,9</b>

Извор: *Benchmarking of EU Incubators*

1 *Spin-off* (енгл) у овом контексту представља издвајање дела неке активности предузећа која не чини његову основну делатност и оснивање новог предузећа којем ће управо та издвојена делатност бити основна. Сврха ове трансакције је да се, стварањем иновативног окружења, запослени додатно подстакну на иновације везане за процес производње или продаје производа и услуга који не чини основну

## Период инкубације

Инкубациони период разликује се међу инкубаторима и обично траје између три и пет година. Овакав вид ограничења дужине могућег боравка корисника услуга у пословном инкубатору у функцији је њиховог потпуног и што бржег осамостаљивања и остављања простора за нове кориснике услуга инкубације. Међутим, пословни инкубатори у развијеним земљама су еволуирали током времена, смањујући период пружања услуга физичке инкубације (који је иначе скуп и захтева субвенције јавног сектора) и ширећи услуге за подстицај успешног пословања и на спољне кориснике.

Савремени концепт пословне инкубације подразумева три основне фазе:

- **прединкубациону** (тренинзи, пословно саветовање, менторство за потенцијалне станаре-кандидате);
- **инкубациону** (сет услуга пословне подршке станарима у зависности од њихових специфичних потреба, са циљем извођења успешних компанија на тржиште) и
- **постинкубациону** (селектоване услуге за фирме које успешно заврше инкубациони период и напусте инкубатор, у складу са њиховим потребама и у одређеном, прелазном периоду).

## Врсте услуга пословних инкубатора

**Услуге** које инкубатор пружа корисницима могу се груписати на следећи начин:

- најам пословног простора (производног, канцеларијског или истраживачког, сходно врсти инкубатора) по повољнијим условима од тржишних;
- заједничке услуге: коришћење заједничких просторија, канцеларијске опреме и остале инфраструктуре инкубатора (сале за састанке, конференцијске сале, рецепција, обезбеђење, пратеће особље и опрема);
- пословно-саветодавне услуге (пословно планирање, менаџмент, маркетинг) и административне услуге (правне и сл), консалтинг (специјализовани или општи), менторство (од стране успешних и искусних пословних људи);
- умрежавање и подстицај на сарадњу између предузетника унутар инкубатора, као и умрежавање са спољним партнерима;
- организација обуке сходно потребама клијената (типа: пословно планирање, маркетинг, људски ресурси, продаја, увоз и извоз и сл).

Део садржаја и услуга којих нема у самом инкубатору а потребне су корисницима пословни инкубатор може да обезбеди умрежавањем са спољним пружаоцима услуга.

Последњих година актуелне су такозване „виртуелне“ услуге инкубатора, које подразумевају пружање пословних услуга без услуга физичке инкубације.

Постоје различите класификације пословних инкубатора. Једна од њих је подела у складу с критеријумима за пријем и циљевима пружања услуга, по којој се пословни инкубатори могу разврстати у две основне групе:

- вишенаменски (мешовити) пословни инкубатори, у које могу бити примљена сва предузећа која задовољавају основне тржишне и технолошке стандарде, односно критеријуме за улазак станара, које дефинише сваки инкубатор посебно;
- специјализовани пословни инкубатори, који су усредсређени на одређену групу пословних делатности, нпр. информационе и телекомуникационе технологије, креативне технологије, али и услуге, производњу и слично.

У складу са овом поделом, пословни инкубатори често у називу имају одредницу која се односи на основну делатност инкубације. Тако се могу срести пословно-технолошки, пословно-иновациони, производни, услужни инкубатори и слично.

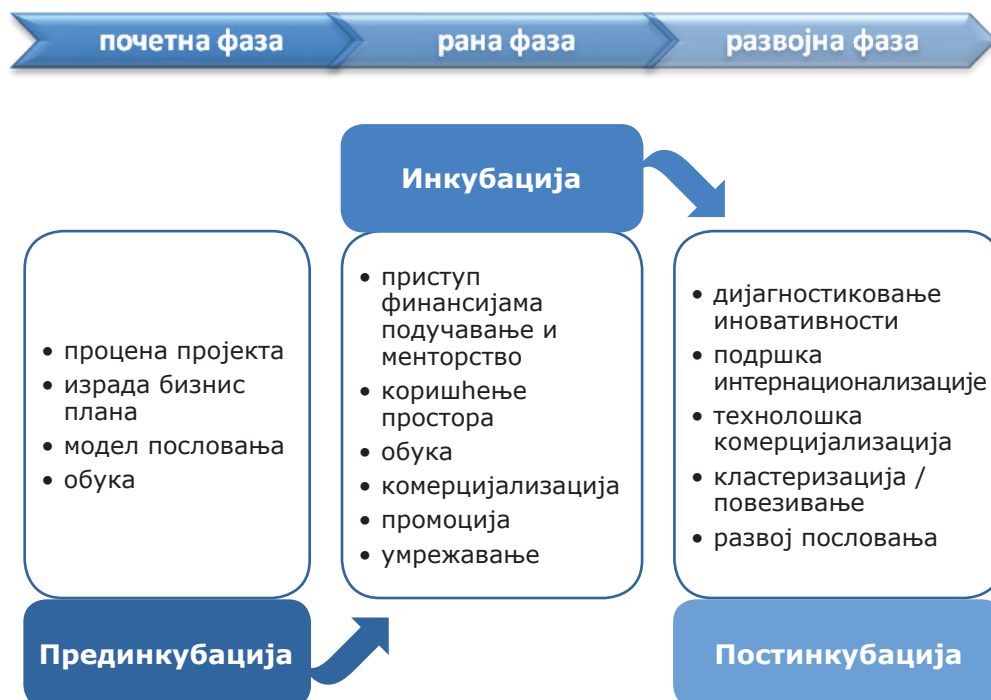
*делатност. Тиме се спречава одлив стручњака, а истовремено долази до смањења заједничких трошкова.*

## ПОСЛОВНИХ ИНКУБАТОРА

Модели инкубатора се могу груписати и на друге начине, нпр. према њиховој:

- локализацији – на „урбане”, „приградске”, „руралне” и „индустријске”,
- пословној сврси инкубатора – на „непрофитне” или „профитне”<sup>2</sup>

Графикон 1: Процес инкубације



<sup>2</sup> Извор: Dietrich, F./Fiedler, H./Nagy, P. (1996): *The concept of business incubators and innovation centres. ICECE-Focus, Vol. 1. Berlin*



## II НАЈЧЕШЋИ ТИПОВИ ПОСЛОВНЕ ИНКУБАЦИЈЕ У ЕВРОПСКОЈ ПРАКСИ

У ширем смислу схваћена, пословна инкубација одвија се кроз различите организационе формепословне подршке, усмерене пресвега ка малим и средњим предузећима, ради обезбеђивања ресурса неопходних за повећање њихових шанси за успех. Различити организациони типови подршке садрже различите комбинације ресурса: простор, тренинг, капитал, трансфер нових знања и технологија, успостављање пословних веза, компјутерске системе, консалтинг, итд.

У пракси се суочавамо са различитим типовима пословне инкубације и различитим називима, што често изазива недоумице и конфузију. Стога указујемо на општеприхваћене (на нивоу Европске Уније), главне типове организација које нуде услуге пословне инкубације.

**Класични пословни инкубатори:** могу бити „расадници“ новооснованих пословних јединица. Они новооснованим предузећима обезбеђују просторије, инфраструктуру, као и разне услуге које овима могу унапредити способност да започну и воде своје операције у периоду раног развоја.

**Бизнис иновациони центар** (БИЦ – Business Innovation Centre) промовише Европска комисија као инструмент регионалног развоја. БИЦ за циљ имају генерисање нових иновативних предузећа која су ангажована на делатностима високе додатне вредности, али која не морају обавезно бити технолошка. За разлику од технолошких центара и иновационих центара, БИЦ својим клијентима пружају свеобухватну подршку, која укључује пословне савете и пратеће административне услуге. Они, заправо, пружају директну подршку станарима да развију свој иновативни бизнис. БИЦ генерално имају строге критеријуме пријема и изласка, настоје и да постигну константан проток станара. Овај концепт најближи је профилу бизнис инкубатора који постоји у САД.

**Иновациони центри** пружају малим предузећима савете и подршку у развоју нових производа и процеса. То обично подразумева подршку у развоју прототипова за нова предузећа, или помоћ постојећим малим предузећима да унапреде процесе производње. За разлику од технолошких центара, они својим клијентима обично не обезбеђују простор. Такође, иновациони центри нису усмерени на високу технологију. Њихови корисници обично имају заједнички приступ опреми и машинама, а неки иновациони центри пружају услуге и изван центара. Иновациони центри у основи нуде саветодавне услуге, пошто су више усмерени на економску рентабилност него на трансфер технологије.

**Управљани радни простори** обезбеђују просторије за мала предузећа и предузетнике који се баве основном производњом и занатским активностима. Фокусирани су на обезбеђење и најам пословног простора, при чему станари не морају бити иновативни. Централне услуге корисницима углавном се свде на секретарску подршку и коришћење канцеларијске опреме. Менаџер радног простора, при томе, може по потреби пружати одређене пословне савете.

**Инкубатори без зидова** пружају савете и помоћ предузетницима и малим предузећима, али, за разлику од управљаних радних простора, обично не обезбеђују радни простор корисницима услуга. Називају се још и „центри за предузећа“.

**Индустријски паркови** подразумевају велик простор, који обезбеђује земљиште и објекте за постављање пословних објеката, у којима се могу отворити специфични облици за инкубацију, као што су научни паркови, инкубатори и инкубатори без зидова. Намењени су предузећима која су обично, али не увек, у сектору производње. Станарима се по потреби могу обезбедити фабрички капацитети. Слични облици се могу срести у виду малопродајних паркова, који обухватају посебно изграђене локације, обично у предграђима, у којима се налази много великих продавница, ресторана, биоскопа и сличних садржаја, уз јасно дефинисане, строже критеријуме за улазак у овакав простор.

**Бизнис паркови** обезбеђују смештај предузећима у висококвалитетном амбијенту, који на много начина личи на научни парк, међутим, за разлику од њега, не постоје ограничења по питању типа станара који се примају у парк. Такође, обично не постоје ни строга правила изласка из парка након истека одређеног периода.

**Технолошки центри** смештају своје станаре у зграду или у комплекс пословних јединица, а не у парк. Њихова сврха је обезбеђивање простора за мања предузећа која се баве активностима из области високе технологије, са нагласком на производњи, пре него на истраживању и развоју. Неки технолошки центри имају приступ активног управљања центром и нуде својим станарима приступ заједничким услугама, али многи немају ту врсту услуга. Такође, ретко постоје строга правила о изласку из инкубатора. За разлику од научних паркова, технолошки центри нису обавезно усмерени ка омогућавању трансфера технологије између академских институција и предузећа.

**Технополис** је урбана структура која може покривати неколико градова у једном региону. Технополис обухвата велика предузећа и њихове истраживачке лабораторије, универзитете и истраживачке институте, нова предузећа из области високе технологије и неколико сервиса за трансфер технологије, такође, обухвата и стамбене зоне за истраживаче и предузетнике, као и све неопходне кадрове. Прави циљ технополиса је креирање нове врсте друштвене, грађанске и радне организације, која привлачи финансијске и људске ресурсе на једно место. Ова врста високоразвијене инфраструктуре подразумева постојање стабилног социоекономског и политичког окружења.

**Слободне зоне** могу бити веома корисне за развој спољнотрговинског потенцијала. Кроз процес пружања пословних услуга, обезбеђивање приступа пословним објектима и инфраструктури, као и кроз пореске олакшице, ове зоне имају за циљ привлачење директних страних инвестиција, а омогућавају и отварање нових радних места.

**Научно-технолошки паркови** обезбеђују креативан амбијент за стимулисање и промоцију предузећа заснованих на новој технологији и комерцијализацију научних истраживања. Научно-технолошки парк оснива се са циљем повезивања науке и привреде у служби стварања иновација и подизања укупне конкурентности привреде. Научно-технолошки паркови повезани су са универзитетом (обично техничким и технолошким факултетима неког универзитета), привредним друштвима и јединицама локалне самоуправе. При томе факултети могу бити истовремено и оснивачи парка и корисници услуга као чланови управљачке структуре.

**Виртуелни пословни инкубатори** омогућавају приступ услугама у оквиру електронске комуникационе мреже. Они повезују предузећа са купцима, добављачима, партнерима, као и са оперативном управом виртуелног инкубатора путем електронске размене података, видео-конференција и слично.

**Кластери** представљају функционално (хоризонтално и вертикално) повезана предузећа, која раде у одређеном региону и у оквиру сектора у ком је груписање комплементарних послова ефикасно. Унутар кластера, малим и средњим предузећима и предузетницима (који су најчешћи чланови) омогућено је да се специјализују, изграђују технолошке способности, адаптивност, иновативност и конкурентност. Веома је битно да овим пословним умрежавањем буду обухваћене и одговарајуће научноистраживачке и образовне институције. Путем кластера ММСП могу доћи до квалификоване и високообразоване радне снаге, као и до обједињених пословних услуга, укључујући услуге бизнис инкубације.

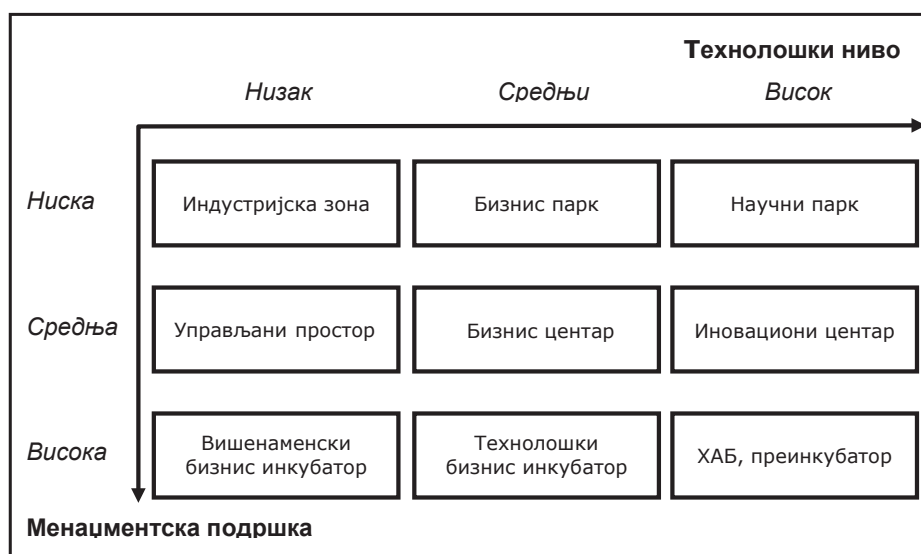
**Технолошки пословни инкубатор (ТПИ)** је облик пословног инкубатора који се фокусира на промовисање нових предузећа која се баве технологијом. „Која се баве технологијом“ у овом контексту означава читав дијапазон технолошких активности и не односи се само на високу технологију. Термин „нове компаније“ укључује само предузећа која се оснивају као правна лица. ТПИ подржава компаније које желе да продају своје производе на бази технологије или услуге на тржишту, а не развој самих технологија. Стога ТПИ не треба мешати са центром примењеног истраживања.

**Акцелератори** су новији типови пословне инкубације. На неки начин акцелератори су наставак инкубатора. То су пословни простори који примају фирме које су већ развиле свој пословни модел, дошле до првог производа (изашле из инкубатора) и помажу им да „убрзају“ развој. То „убрзање“ се углавном своди на напредни *networking*, тј. стварање веза и контаката са већим фирмама, компанијама и појединцима који могу подићи пословање на виши ниво, а до којих фирма-корисник не би могла доћи сама у овој фази развоја свог бизниса. Неки акцелератори обезбеђују и лакши приступ изворима финансирања својим корисницима.

Међу новим формама издваја се и **ХАБ** (HUB), који је варијанта технолошког бизнис инкубатора са уско специјализованим профилом корисника, који имају иновативне пословне идеје, најчешће из области ИТ, као и **прединкубатори**.

Из овог прегледа различитих дефиниција инкубатора могу се извући два главна закључка – први, да у већини случајева ове институције имају заједнички приступ, усмерен на промоцију ММСП и комбинацију елемената пословне подршке (простор и услуге); други, да су постојеће разлике међу овим институцијама у акценту који се ставља на значај физичког аспекта (простора) у односу на друге врсте пословне подршке. Слика у наставку текста приказује однос међу различитим модалитетима инкубатора у зависности од потребног нивоа пословне подршке станарима од стране менаџмента и технолошке интензивности пројеката.

Слика 1: Типологија бизнис инкубатора



Извор: *Benchmarking of EU Incubators: Centre for Strategy & Evaluations Services, EC February 2002 / korigovano - UNIDO*

Бизнис инкубатори у доњем делу табеле пружају висок ниво стручне подршке станарима и обично, мада не увек, обухватају предузећа заснована на технологији. Слободне зоне у горњем левом углу генерално немају изразито селективни пријем, пружају мало или уопште не пружају пословну подршку, и немају посебне критеријуме у односу на пословне делатности и технолошки садржај.

На сасвим супротном крају, у доњем десном углу, технолошки инкубатори и ХАБ центри имају веома селективне критеријуме за пријем, пружају директну стручну подршку, а имају и уско специјализовану технолошку усмереност.

### III ЗАКОНСКА ДЕФИНИЦИЈА ПОСЛОВНЕ ИНКУБАЦИЈЕ У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Пословна инкубација у Републици Србији дефинисана је одредбама **Закона о иновационој делатности** („Службени гласник РС”, број 110/05, 18/2010 и 55/2013 – у даљњем тексту **Закон**) у оквиру поглавља које регулише питања организација за пружање инфраструктурне подршке иновационој делатности.

Закон даје следећу дефиницију: „Пословно-технолошки инкубатор је привредно друштво чија је основна делатност стављање на располагање, уз накнаду, пословног простора, административних, техничких и других услуга новооснованим привредним друштвима, најдуже пет година од њиховог оснивања. Права и обавезе корисника услуга и пословно-технолошког инкубатора уређују се међусобним уговором. Сви субјекти који користе услуге пословно-технолошког инкубатора стичу статус станара пословно-технолошког инкубатора.”

Овим законом прецизирано је и да је научно-технолошки парк привредно друштво које у оквиру дефинисаног простора пружа инфраструктурне и стручне услуге високошколским установама, научноистраживачким и иновационим организацијама, као и високотехнолошким и средњотехнолошким привредним друштвима у одређеној научној, истраживачко-развојној или производној групацији с циљем њиховог повезивања и што брже примене нових технологија, стварања и пласмана нових производа и услуга на тржишту.

Сви субјекти који користе услуге научно-технолошког парка, стичу статус члана научно-технолошког парка, којем научно-технолошки парк на једној или више локација омогућава просторне и инфраструктурне услове за рад и истовремено пружа остале услуге ради подизања нивоа високошколског, научноистраживачког, развојног, иновационог или производног рада. Међусобна права и обавезе члана и научно-технолошког парка уређују се уговором.

У оба случаја предвиђено је да министар прописује услове у погледу потребних програмских, просторних и стручних капацитета под којима правна лица могу бити уписана у Регистар научноистраживачких организација, као и у погледу услова под којима се бришу из Регистра.

Према одредбама овог закона пословно-технолошки инкубатор и научно-технолошки парк могу пружати следеће услуге:

1. коришћење пословног простора за рад, који може бити опремљен намештајем, опремом и инсталацијама;
2. коришћење заједничких пословних просторија, које служе за пословне састанке, пријеме и у друге сврхе;
3. секретарске услуге;
4. административне услуге;
5. књиговодствене и рачуноводствене услуге;
6. услуге рекламе и продаје;
7. услуге пословног саветовања;
8. телекомуникационе и информационе услуге, које између осталог обухватају приступ телефону, телефаксу, електронској пошти и интернету;
9. услуге пословног планирања;
10. услуге финансијског саветовања;
11. услуге обуке и тренинга;
12. финансијске услуге;
13. техничке и друге услуге, у складу са Законом.
14. Научно-технолошки парк свом члану може омогућити коришћење дела земљишта, у оквиру научно-технолошког парка, за изградњу развојних и производних капацитета, а у складу са основном делатношћу парка.

Од значаја за пословну инкубацију могу бити и Организације за подстицај иновационих активности у приоритетној области науке и технологије и Центри за трансфер технологија, који су такође регулисани овим Законом.

Организација за подстицај иновационих активности у приоритетној области науке и технологије је привредно друштво основано искључиво ради обављања делатности подстицаја иновационих активности у приоритетним областима науке и технологије утврђеним стратешким документом. Ова организација подстиче иновационе активности првенствено кроз улагања у новооснована привредна друштва из приоритетних области, која имају пословну идеју са потенцијалом да добит и раст обезбеде на основу комерцијалног успеха иновације и која развијају, производе или продају иновативне производе, процесе и услуге са високим учешћем научних знања и нових технологија.

Центар за трансфер технологија је привредно друштво основано искључиво ради обављања делатности трансфера технологија ради примене технолошких иновација, што обухвата нарочито трагање за идејама и партнерима за трансфер технологија, процену комерцијалног потенцијала трансфера, подстицаје за реализацију и комерцијализацију трансфера технологија и помоћ у заштити интелектуалне својине технолошким привредним друштвима која развијају, производе и продају иновативне производе, процесе и услуге са високим нивоом *know-how* и нових технологија.

Законом је предвиђено да Република Србија, Аутономна покрајина, јединице локалне самоуправе, привредна друштва, научноистраживачке и образовне организације, друга правна и физичка лица, у складу са законом, могу бити оснивачи или суоснивачи иновационих организација или привредних друштава за инфраструктурну подршку иновационој делатности.



### IV КРАТАК ИСТОРИЈАТ ПОСЛОВНЕ ИНКУБАЦИЈЕ

---

Први пословни инкубатор на свету основан је 1959. у месту Батавија, у држави Њујорк, у Сједињеним Америчким Државама (САД), под називом „Индустријски центар Батавија“. Међутим, већа потражња за пружањем услуга пословне инкубације настала је са појавом економске кризе седамдесетих и нарочито осамдесетих година XX века. Тада се оснивају инкубатори у већини развијених земаља Запада као локални одговор за решавање друштвених и економских проблема насталих услед затварања великих фабрика и рудника, реструктурирања привреде и деиндустријализације.

Један од првих инкубатора у Европи основан је 1975. у Великој Британији, *British Steel (Industry) Ltd*, као одговор на пропаст великих челичана, а са циљем да се створе нова радна места за раднике који су остали без посла (ОЕСД, 1999). Данас се број пословних инкубатора у свету процењује на око 9.000, од којих је преко 1.000 у Азији, око 1.000 у Северној Америци, нешто мање (око 900) у Европи, а остатак на осталим континентима. Пословни инкубатори се окупљају у 60 националних и регионалних асоцијација, од којих су најважније Национална асоцијација пословних инкубатора (National Business Incubation Association), која окупља преко 1.900 чланова из 60 земаља света, највише из САД. Највећа асоцијација пословних инкубатора у Европи је Европска мрежа пословних и иновационих центара (European Business & Innovation Centre Network), која окупља преко 240 чланица из Европске уније и 11 из других земаља. Први пословни инкубатор у Србији основан је у Нишу крајем 2004, а затим је наредне године отворен један и у Књажевцу. Од тада је покренуто 25 иницијатива за отварање пословних инкубатора на територији целе Србије, углавном од стране локалних самоуправа. Чињеница је да би се само за половину од овог броја инкубатора могло рећи да су оперативни и данас. Бизнис инкубатори били су подржани и финансијским донацијама од стране Владе Републике Србије, претежно кроз НИП, и разноврсних донатора: Владе Краљевине Норвешке кроз програм ENTRANCE, ADA, USAID-а и холандске организације SPARK. Са друге стране, постоје инкубатори који су настали као иницијатива великих привредних система током процеса реструктурирања радне снаге, и такав је инкубатор у Врању, основан на иницијативу локалне самоуправе и компаније „Yumco“.

Постојало је више покушаја да се успостави функционална мрежа пословних инкубатора у Србији, али, до сада није достигнут задовољавајућ степен њихове међусобне пословне сарадње. Још увек недостаје јединствена национална мрежа инкубатора, било формална, било неформална. Тренутно постоје две иницијативе у различитим фазама развоја, једна која покрива северни и једна усмерена на јужни део Србије.

## V КОРАК ПО КОРАК ДО ПОСЛОВНОГ ИНКУБАТОРА

Све активности везане за оснивање пословног инкубатора могу се груписати у неколико фаза, а за потребе ове публикације представиће се приступ који промовишу експерти ГИЗ-а на основу вишегодишњег искуства у раду са инкубаторима у различитим деловима света. Према томе могу се издвојити четири кључна корака у постављању пословног инкубатора који у себи има иновативни карактер:

1. покретање иницијативе и промоција, одређивање тима за управљање процесом оснивања пословног инкубатора;
2. израда студије изводљивости;
3. израда пословног плана;
4. реализација.

### 1. Покретање иницијативе и одређивање тима за управљање процесом оснивања пословног инкубатора

Формирање тима за управљање процесом оснивања пословног инкубатора, који је први критичан корак, може да почне на много начина и може бити покренуто од стране различитих појединаца и институција. У многим случајевима, почетни тим за промовисање идеје оснивања пословног инкубатора (у даљњем тексту **ПИ**) чини мала група појединаца, представника заинтересованих страна, које виде прилику за повећање прихода и запослености и које желе да унапреде економски развој своје заједнице. Препорука је да у том тиму не буде више од десет (10) чланова и да се одмах одреди вођа тима.

Иницијативе најчешће долазе од стране градских/општинских структура, покрајинских, регионалних или владиних агенција, привредних комора, универзитета и слично. Академске институције често подржавају непрофитне ПИ због младих фирми које планирају да комерцијализују резултате истраживања и напоре својих професора и студената уложене у развој. Поред тога, ПИ виде као прилику за подстицање предузетништва међу својим студентима и за њихово продуктивно запошљавање. Корпорације могу спонзорисати ПИ да би стимулисале иновације својих производних линија и процеса или да би на друштвено одговоран начин искористиле вишак пословног простора. У сложеним, неповољним економским приликама, блиска сарадња између комплементарних организација од пресудног је значаја. Подразумева се да се улога и одговорност сваког од актера морају јасно дефинисати на самом почетку. Потенцијални партнери/спонзори пословног инкубатора могу бити:

- **креатори прописа и доносиоци политичких одлука** – министарства и владина тела представљају пожељне partnere за пословне инкубаторе зато што могу да утичу на спровођење потребних промена у законима, процесима и поступцима. Примери за ово могу бити закони и прописи о банкарству, порезима или имовини који утичу на ММСП, као и приступ владиним фондовима и другим програмима финансирања;
- **агенције за подршку развоју малих и средњих предузећа и предузетништва** треба да буду укључене од самог почетка и у првој фази могу доста да допринесу подизању свести јавности о значају покренуте иницијативе;
- **локални органи власти** ће, по природи ствари, бити посебно заинтересовани за отварање нових радних места и јачање конкурентности и извоза. Треба их укључити у фазу подизања свести и у процес припреме студије изводљивости;
- **универзитети и технички институти** су често иницијатори ПИ, посебно технолошких инкубатора, а у сваком случају њихово партнерство је веома пожељно. За локалне и регионалне научноистраживачке и образовне институције такође може бити корисно да буду спонзори ПИ, па је потребно да у иницијалној фази њихови представници добију довољно информација које су потребне за доношење одлука;
- **велике компаније** се често укључују у спонзорство након што је ПИ основан. Међутим, неке компаније у јавно-приватно партнерство улазе у раној фази, ако за то постоји јасна предност за компанију. Ово се нарочито односи на велике домаће компаније које послују у оквирима исте области технологије као и пословни инкубатор, па их треба правремено анимирати;
- **непрофитне организације** могу имати користи од постојања ПИ. Такве организације, као што су привредне коморе, синдикати, удружења привредника, центри за обуку за посао, потенцијалне су циљне групе за партнерство са ПИ;
- **финансијске институције** – банке, приватни фондови или осигуравајућа друштва могу имати користи од малих предузећа и запослених који имају велик потенцијал за стварање додатног прихода. Већини малих предузећа потребни су кредити и осигурање. Са друге стране, финансијери ће имати мањи ризик пласмана средстава, јер млада предузећа имају прилику да на ефикасан

начин искористе услуге ПИ и да убрзају свој раст, а тиме обезбеде неометано сервисирање створених финансијских обавеза.

Графикон 2: Иницијатори оснивања ПИ



Први задаци тима за управљање процесом успостављања ПИ (у даљем тексту **пројектни тим**) треба да буду упознавање са технологијом инкубације, искуствима других земаља или региона који имају сличне развојне амбијенте и сагледавање потенцијала локалног окружења за примену планираног концепта. Овај тим треба да дефинише стратегију свог рада и прецизира фазе као што су: концепт инкубатора, студија изводљивости, оцена стања, припрема бизнис плана, имплементација, промоција, додатне активности и слично.

Основни задатак пројектног тима на почетку рада јесте, ипак, **снажна промоција иницијативе за отварање инкубатора** и придобијање нових партнера за укључивање у различите фазе пројекта. Упоредо с тим, треба започети активности на припреми студије изводљивости.

У многим од ових случајева, ПИ може настати као профитни или непрофитни субјекат, у зависности од локалних закона и наведених сврха и предности пројекта. У неким случајевима, ПИ може постати део институције из које је потекао (универзитет или владина агенција).

### 2. Израда студије изводљивости

Студије изводљивости су веома користан метод који се употребљава у раним процесима пословног или пројектног планирања. Омогућавају и непрофитним пројектима да процене колике су им прилике за успешно испуњавање мисија и постизање самоодрживости. Добро спроведена студија изводљивости побољшава шансе за исправне одлуке о напредовању у пројекту.

Често су смисао и потребе студије изводљивости и посебног пословног плана погрешно схваћене и на њих се гледа као на дуплиран труд. Разлика међу њима је у томе што је **функција студије изводљивости истражна. Функција пословног плана је планирање.**

Студија изводљивости, анализа могућности, студија оправданости различити су називи за једну те исту категорију, а та категорија представља пропусницу за прелазак пројекта из иницирања у планирање и реализацију. Студија изводљивости процењује шансе за успех остваривања циљева пројекта, узимајући у обзир тренутну ситуацију, окружење, техничко-технолошке факторе, пословно-организационе факторе, трошкове и потенцијалне користи. Овај документ служи менаџменту компаније, или финансијеру неког пројекта, да донесе финалну одлуку да ли жели или не жели да инвестира у пројекат.

Садржај студије изводљивости варира у зависности од пројектних циљева, и сложености његове реализације. Некад овај документ садржи на десетине поглавља и стотине страница, а некада стане на свега неколико страница. Без обзира на обим, постоји неколико питања на која студија изводљивости мора да обезбеди одговор:

- **Каква је тренутна ситуација** везана за проблем (идеју) који реализацијом пројекта желимо да решимо?
- **Шта тачно желимо да постигнемо** реализацијом пројекта?
- **Какви су техничко-технолошки захтеви** у погледу остваривања циљева пројекта, и какав утицај они имају на имплементацију пројекта у целини?
- **Какви су организациони захтеви** у погледу остваривања циљева пројекта и какав утицај они имају на имплементацију пројекта у целини?
- **Да ли постоје и који су остали захтеви** за успешну реализацију пројекта (правни, економски, политички, културолошки, еколошки, итд)?
- **Каква је структура трошкова и очекивана добит**, односно шта је *cost-benefit* самог пројекта?
- **Какви су временски оквири** за реализацију описаног подухвата?
- **Који су основни ризици које носи** реализација предложеног подухвата?

Креатори студија изводљивости требало би да знају да циљ студије није да импресионирају наручиоца или финансијера, већ да је то прилика да објасне шта је то што пројекат доноси, и који су захтеви и услови да би се успешно остварили циљеви пројекта. Приликом израде студије, препоручљиво је ставити се у кожу онога који ће ту студију читати и на основу тога донети одлуку и у том смислу, оријентисати се на речник, структуру, и детаље неопходне да би се на крају донела адекватна одлука о почетку или отказивању даљег планирања и реализације предложеног пословног подухвата.



Ако студија изводљивости има позитиван исход, пројектни тим ће прећи на наредни корак – израду пословног плана – иза којег следи реализација планираних активности. Студија може подржати и одлуку о незапочињању пројекта и тиме спречити даљи губитак времена и новца. Понекад студија изводљивости покаже да постоји много озбиљних препрека за успех пројекта, али да постоје начини да се оне превазиђу ако су заинтересоване стране спремне на то. Важно је рећи да коначна анализа студије изводљивости ретко када испадне веома позитивна, али, треба да понуди основу за компромис између ризика и предности који би произашли у случају настављања пројекта.

**Тек пошто је одлука о почетку пројекта донета на бази закључака из студије изводљивости, пројектни тим почиње процес израде пословног плана.** Пословни план ће користити информације прикупљене у студији изводљивости како би дефинисао кораке за прикупљање потребног новца и донација, као и да би обезбедио услуге управљања, простора и подршке неопходне за испуњавање циљева пројекта. Такође ће се бавити методама за превазилажење идентификованих препрека. Конструисање пословног плана обично узима мање времена и може бити урађено у оквиру фирме, због метода које су коришћене у процесу израде студије изводљивости.

### 2.1. Зашто је корисна студија изводљивости?

Професионално урађена студија изводљивости може бити веома корисна а трошкови њене израде и утрошено време оправдани, пре свега из следећих разлога:

- **Студија изводљивости је алат који улива сигурност доносиоцима одлука** јер, по својој природи, током целог истражног процеса користи методе који не прејудуцирају исходе и који су базирани и на квалитативном и на квантитативном истраживању. Што је најважније, студија пружа проверљиве информације и документацију на основу које различите врсте институција и нивоа управљања могу да доносе одлуке.
- **Студија изводљивости је алат за подизање свести о пословним инкубаторима.** Једна од кључних активности студије изводљивости је спровођење свеобухватне процене тржишта, што је прилика за подизање свести о концепту пословних инкубатора као и за рекламирање предложеног пројекта ПИ. Кроз састанке, анкете и интервјуе, пројектни тим ће открити појединце и организације који могу донети нове идеје, пружити нове услуге и ући у партнерство, након што добију исцрпне информације о концепту ПИ.
- **Студија изводљивости је алат за побољшавање вештина управљачког тима,** унапређује знање планера и развојног тима, јер изграђује боље стратешко и фокусирано размишљање, а поставља оквир и за будућу фискалну дисциплину. Такође, пружа могућност детаљног разумевања партнерима и организаторима који нису најбоље упознати са историјом, вредностима и донетима пословне инкубације.
- **Студија изводљивости може бити и алат за усаглашавање ставова различитих партнера, присталица и потенцијалних корисника,** посебно по питању визије, сврхе, тренутних и дугорочних циљева ПИ. Ова активност може водити и ка усаглашавању ставова по питању потенцијалног утицаја ПИ, временских оквира за ангажовање управе и запослених, као и врсте и величине буџета ТПИ.
- **Студија изводљивости је алат за откривање алтернативних и будућих планова.** С обзиром на то да ће се током израде студије изводљивости комуницирати са различитим појединцима и институцијама, неизбежно ће се десити да се појаве предлози и информације који ће идентификовати интересантне алтернативе и могућности за проширења основног концепта ПИ. Бар неке од ових ствари могу бити детаљно анализирани током студије изводљивости, пошто представљају добре прилике, друге ће просто бити поменуте у коначном извештају, уз препоруку за даље истраживање.

## ПОСЛОВНИХ ИНКУБАТОРА

Следећа табела супротстављених концепата даје пример врста тема које могу бити разматране у току припреме студије изводљивости.

<b>Тренутне потребе за ПИ</b>	<b>Будуће потребе за проширење или додатне ПИ</b>
Почетни недостатак знања о инкубаторима и/или немогућност привлачења довољне финансијске подршке за ПИ може да сугерише да би боље било почети са мањим ПИ и доказати његову вредност. Будући планови за већи објекат би могли одмах бити започети, а заједно са њима и јача маркетиншка активност.	
<b>Резидентни корисници</b>	<b>Нерезидентни корисници</b>
Многи ПИ имају нерезидентне кориснике, који желе услуге, обуку, догађаје и представљања, али који не могу да се преселе у ПИ простор.	
<b>Основни сет пословних услуга</b>	<b>Комплексне услуге и објекат</b>
Студија изводљивости може показати да клијенти желе само неколико врста подршке и нису заинтересовани за објекат. Могу се предомислити како буду сазнавали више о ПИ приликама, кроз догађаје и интервјуе. Ако се не предомисле, основне услуге инкубатора могле би бити прикладан почетак.	
<b>Програми интерне обуке за станаре</b>	<b>Програми обуке које пружају спољашњи сарадници</b>
Студија изводљивости може препознати квалитетне, доступне програме обуке који би се могли реализовати у партнерству са ПИ, што за резултат може имати смањење трошкова, одговорности особља и избегавања дуплирања услуга које већ добијају фондове из владиних агенција.	
<b>Један оснивач/партнер</b>	<b>Више оснивача/партнера</b>
Интервјуи са оснивачем спонзором могу показати да ће он бити охрабрен када други понуде своје учешће. Више партнера повећава доступност додатних вештина, перспектива и приступа тржиштима.	
<b>Више технологија у ПИ</b>	<b>Фокус на једну технологију</b>
ПИ који је фокусиран на једну технологију у највећем броју случајева може лакше привући подршку индустрије и кључне саветнике. Ипак, може се догодити да у датом тренутку не постоји довољан прилив потенцијалних клијената за уско специјализован пословни инкубатор.	
<b>Брз почетни успех са корисницима</b>	<b>Спор и постојан раст</b>
Прича о брзом успеху станара је веома важна за привлачење других корисника и/или партнера. Стога, може бити потребно да ПИ промени врсту клијената које у почетку прихватала.	
<b>ПИ у власништву универзитета</b>	<b>Самосталан ПИ (независна и посебна организација)</b>
Чак и веома ефикасно вођени универзитети понекад раде сувише споро да би задовољили потребе ПИ. Могао би се размотрити план да ПИ постане независан када досегне договорене циљеве.	

Студију изводљивости требало би да уради независно тело, оно које нема користи од исхода студије. Ово је битно да би се избегло намештање резултата и да би се обезбедио кредибилитет у односу на трећа лица – кредиторе. Оваква услуга најефикасније може бити обезбеђена од стране независних консултаната који имају искуства с начином размишљања финансијских институција.

У ту сврху, требало би да обезбедите пројектни задатак који ће избећи било какав притисак да студија покаже позитиван резултат. Ако ангажујете консултанте да продају ваш пројекат, не може се очекивати да ће они написати потпуно објективну оцену која вам је потребна.

## 2.2. Елементи студије изводљивости

Елементи које садржи студија изводљивости зависе често од циљева који се желе постићи, врсте делатности на коју се односе, као и величине и сложености планиране инвестиције. За неке делатности, као што су грађевинарство или рударство, постоји законом прописан садржај студије изводљивости за одређене врсте пројеката<sup>3</sup>.

Свака студија изводљивости, поред стандардног уводног дела, треба да има детаљно образложену методологију рада, врсте и начине прикупљања и обраде потребних информација, као и њихове изворе, с обзиром на то да примена различитих методологија може довести до различитих закључака код истих појава. Методологију рада, већ у пројектом задатку, треба да одреди или бар верификује пројектни тим. Након методолошких објашњења, долазе следећи најважнији елементи студије изводљивости:

### 2.2.1. Анализа окружења пословног инкубатора

Прва важна активност студије изводљивости јесте да спроведе анализу услова пословања у региону у ком ће ПИ функционисати и из ког ће његови клијенти долазити, и послужиће као основа за процену свеукупног окружења. Ова анализа обухвата процену кључних особина региона, а међу њима су:

- доступност регионалне подршке ПИ пројектима кроз владине агенције, као и да ли та подршка укључује неко финансирање и понуду објеката;
- типови услуга који су већ доступни младим компанијама и предузетницима кроз јавни и приватни сектор, укључујући пословно саветовање, финансирање и програме обука за ММСП;
- типови истраживања и развоја који се спровode у региону и сва јавна или приватна подршка намењена било ком од постојећих типова;
- правне и фискалне прописе који могу утицати на пословање привредног сектора, млада предузећа, постојећа ММСП и ПИ.

За предвиђену локацију на којој ће се налазити ПИ треба урадити посебну анализу локалних услова и особина и то:

- приоритете економског развоја, тржишне трендове, финансијске институције и програме за подршку запошљавању и развоју предузећа и технологије;
- профил радне снаге, посебно по питању образовања и способности у области менаџмента, маркетинга и технологије;
- став локалних власти према новим пословним активностима уопште, а нарочито према пројектима пословне инкубације;
- развијеност сектора малих предузећа и предузетнички потенцијал;
- локалне активности истраживања и развоја и потенцијал за трансфер технологија и комерцијализацију;
- квалитет и квантитет транспортних и телекомуникационих веза као и приступ тржиштима;
- расположивост објеката погодних за ПИ, доступност земљишта, грађевина или простора за проширивање ПИ у будућности или за будуће потребе корисника.

За сваки од ових услова треба утврдити могућ утицај на пројекат, односно да ли представља снагу, слабост, прилику или опасности у региону, што подразумева коришћење метода тзв. *SWOT* анализе.

<sup>3</sup> Студија оправданости је третирана у Закону о планирању и изградњи ("Сл. гласник РС", бр. 72/2009, 81/2009 - испр., 64/2010 – одлука УС, 24/2011, 121/2012, 42/2013 - одлука УС, 50/2013 - одлука УС, 98/2013 - одлука УС, 132/2014 и 145/2014) и Правилнику о садржини, обиму и начину израде претходне студије оправданости и студије оправданости за изградњу објеката

### 2.2.2. Проналажење заинтересованих страна – партнера

Заинтересоване стране су појединци или институције који могу директно или индиректно утицати на ПИ, или на које ПИ може имати директан или индиректан утицај. Први промотери су институције које су иницирале оснивање ПИ, и вероватно је да имају јасну слику о сопственој улози у будућности пројекта и њихова подршка је прилично извесна. Циљ овог сегмента истраживања је да привуче што већи број нових партнера (заинтересованих страна) како би ПИ обезбедио дугорочну финансијску подршку и сталан извор пословних савета и вештина стратешког планирања за своје клијенте, као и за континуирану промоцију инкубатора у целини. Зато је потребно:

- **идентификовање потенцијално заинтересованих страна** кроз секундарно истраживање, које треба да понуди контакт информације и општи профил многих локалних и регионалних актера који имају капацитет да помогну ПИ пре него што је овај организован, као и током будућих година раста и експанзије;
- **продавање концепта ПИ потенцијалним заинтересованим странама** – уз помоћ неколико основних вештина ефективних разговора може се помоћи потенцијалним партнерима да побољшају своје разумевање пројекта ПИ и да сагледају могуће сопствене користи (јавно признање и промоција, јачање локалне економије и запошљавање, добијање нових клијената, јачање пословних асоцијација);
- **претварање критичара у присталице** – процес разговора за студију изводљивости може се добро искористити за идентификацију критичара и потенцијалних противника, природе њиховог отпора и нивоа разумевања, а потом и за изношење аргументације и представљање ПИ као прилике за партнерство.

### 2.2.3. Анализа циљног тржишта

**Истраживање тржишта** обухвата идентификовање група предузећа, постојећих и потенцијалних предузетника (циљних група) које садрже могуће кориснике ПИ, као и тестирање тржишта да би се одредила врста помоћи која је потребна предузетницима и постојећим малим фирмама, очекиван ниво потражње за посебним услугама које ће пружати ПИ, као и очекиван ниво потражње за пријем у ПИ. Ово се такође назива **истраживање стране потражње**, што подразумева скупљање података о потребама, жељама и захтевима циљног тржишта у разговорима са потенцијалним корисницима ПИ. **Истраживање стране понуде** спроводи се да би се скупиле информације о постојећим институцијама, услугама и ресурсима који су доступни у региону да би задовољили потребе потенцијалних клијената.

По завршетку фазе истраживања тржишта спроводи се **анализа тржишта**. Она укључује и анализу „празнина“, у циљу идентификовања услуга које нису на располагању или не могу адекватно да задовоље изражене потребе циљног тржишта, тзв. **тржишне нише**.

Први корак у идентификовању и лоцирању појединаца и организација којима је потребно прићи јесте разматрање које циљне групе су идентификоване у почетној иницијативи за формирање ПИ. На пример, ако је речено да ће „нови ПИ помагати локалним младим фирмама које развијају софтвер“, идентитет циљног тржишта је прилично јасан – предузетници су из локалног окружења и вероватно су инжењери или пословни људи који унајмљују инжењере. То су, заправо, нова и потенцијална предузећа. Користе технологије које су важне у развоју софтвера. Њихов производ ће бити софтвер који решава проблеме и/или побољшава активности купаца. Међу њиховим купцима ће бити и пословних и приватних корисника.

Постоји велик број организација и институција које имају оквирна сазнања о новим и потенцијалним предузећима и појединцима који могу бити корисници ПИ. Неке од њих наведене су у следећем прегледу.



Како идентификовати постојећа мала и средња предузећа у циљном подручју:

Извори који могу помоћи у идентификовању потенцијалних корисника ПИ-предузећа	Извори који могу помоћи у идентификовању потенцијалних корисника ПИ-појединача
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рачуновође, адвокати и банкарски који помажу младим компанијама</li> <li>• Пословни клубови, привредне коморе, пословна удружења</li> <li>• Групе инвеститора, реализовани програми за мале и микро пословне зајмове</li> <li>• Индустијске и технолошке конференције, радионице и сајмови</li> <li>• Владине канцеларије за економски развој, канцеларије за пословно лиценцирање, привредне коморе</li> <li>• Канцеларије за комерцијалне некретнине</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Владине канцеларије за економски развој</li> <li>• Пословна удружења</li> <li>• Групе проналазача, групе пензионера</li> <li>• Клубови универзитетских предузетника (и проналазача)</li> <li>• Универзитетске канцеларије за комерцијализацију технологије</li> <li>• Састанци и радионице на тему „Како да започнете сопствени посао“ и „Како да финансирате своју нову фирму“</li> </ul>

Треба саставити листу за контактирање наведених извора, који могу препознати и препоручити могуће кориснике ПИ и који могу бити вољни да дају контакт информације. Важно је да им се представи предложени ПИ пројекат и понуде све гаранције које им можда буду потребне, на пример обавезивање да се листа неће делити са другим организацијама. Други начин за прикупљање информација о потенцијалним корисницима је организовање информационог догађаја и позивање ових извора да учествују и проследи позиве за догађај својим клијентима. Циљ ових активности је да се дође до прелиминарне листе могућих корисника будућег пословног инкубатора.

Након састављања листе могућих корисника, следи селекција по питању тога које појединце анкетирати и са којим појединцима разговарати о њиховим потребама и захтевима (као и жељама, ако је могуће, јер жеље нису увек исте као потребе и захтеви). Треба проценити њихове профиле и компатибилност са циљевима пројекта ПИ.

#### 2.2.4. Финансијска анализа

За успешност читавог пројекта ПИ веома је важно направити буџет заснован на добро процењеним, реалним претпоставкама, које могу бити коришћене приликом прибављања финансијских средстава по било ком основу.

За непрофитни пословни инкубатор који има јавни карактер постоје **две категорије извора финансирања**. Прва је у облику **грантова и донација**. Друга је у облику **прихода које остварује ПИ** од такси које наплаћује корисницима и од специјалних пројеката. И једна и друга категорија захтевају значајно време и труд да би се оправдало коришћење ових извора и осигурао њихов наставак у будућности.

Наравно, ПИ који су организовани као приватне профитне компаније могу тражити различите инвеститоре и успоставити високе таксе корисницима за које се очекује да ће бити веома успешни. Они обично неће тражити грантове нити ће бити укључени у било какве специјалне пројекте који нису веома исплативи.

Корисници многих инкубатора су мале, младе компаније, без значајних прихода или почетних инвестиција. Стога ПИ морају пажљиво балансирати између платежне способности корисника које опслужују и својих потребних прихода.

После креирања буџета током процеса израде студије изводљивости, може се десити да закључак буде такав да профили потенцијалних клијената пружају премало прихода и да ће партнери из владе и са универзитета морати више да се посвете прибављању неопходног новца кроз грантове. Ако балансирање буџета није изводљиво, препорука може бити да се пројекат ПИ не настави.



## ПОСЛОВНИХ ИНКУБАТОРА

Могући извори прихода ПИ:

Извори грантова	Сопствени извори прихода инкубатора
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Локалне владине агенције</li> <li>• Централне владине агенције</li> <li>• Заинтересовани универзитети</li> <li>• Интернационалне донаторске агенције као што су Светска банка, Програм УН за развој (УНДП), ЕУ, развојне банке...</li> <li>• Невладине организације (НВО) укључујући фондациије</li> <li>• Стране владе са својим агенцијама за економску сарадњу</li> <li>• Корпорације које имају ресор за добротворне донације, попут „Телекома“, „Теленора“, „Мајкрософта“, „Кока Кола“ и сл.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Таксе корисницима за основне услуге инкубатора</li> <li>• Хонорари за посебне услуге корисницима</li> <li>• Хонорари за будуће станаре коју су у преинкубацији</li> <li>• Хонорари за комерцијалне закупце</li> <li>• Хонорари за посебне пројекте и друштвене активности (обуке за трећа лица, изнајмљивање сале и опреме и сл)</li> </ul>

Организације које додељују субвенције/грантове ретко ће саме питати ПИ да ли жели да се пријави за фондове. На пројектном тиму и управи ПИ је да истраже изворе субвенција/грантова и типове захтева који могу добити позитиван одговор. Није необично да се ПИ пријави и добије грантове за исте и различите сврхе од различитих извора у исто време. Неке организације које додељују субвенције, у процесу разматрања, захтевају да кандидат добије одговарајућа средства из других извора. У највећем броју случајева, највеће суме новца доступне ПИ пројекту доћи ће од субвенција централне или локалне власти и биће потребне за више од три године пословања.

Наплаћивање такси корисницима за пружене услуге, хонорари за пословне савете трећим лицима, издавање дела простора и опреме по комерцијалним ценама уобичајени су сопствени приходи ПИ. Руководство успешног ПИ може остварити хонораре за консултације са иницијаторима оснивања нових инкубатора у региону, саветовање за успостављање новог инкубатора или за вођење новог инкубатора као сателита ПИ.

Поред извора финансирања, студија изводљивости треба да идентификује и трошкове успостављања и рада ПИ.

Следеће листе могућих трошкова могу бити користан водич за прорачуне трошкова пројекта. Те процене не треба да буду толико детаљне као што ће бити у Пословном плану, али морају бити засноване на пажљивом истраживању, да би се трошкови уклопили у планиране (могуће) приходе. Прегледи треба да идентификују време утрошено на завршавање разних задатака, пошто је време ограничен ресурс и имаће утицај на потребан број потенцијалних запослених, студената стажиста и волонтера који ће бити ангажовани.

Врсте трошкова и време које треба предвидети за прву фазу успостављања ПИ		
ФАЗА ПРОЈЕКТА	активност/потребно време/учесници	Трошкови
Студија изводљивости	ангажовано особље, простор, и опрема, путовања која укључују посете постојећим инкубаторима и локалне и регионалне састанке, комуникације, поштарина;	(према актуелним тржишним ценама)
	стручни консултанти, финансијски саветници (за управљање новцем и новчане токове);	
	секундарно истраживање, рад на терену (укључујући састанке, интервјуе, анализе), и писање извештаја, потребно време за ове активности;	
	планирани догађаји за подизање нивоа свести јавности и прикупљање информација;	

<b>Пословни план</b>	ангажовано особље, простор, опрема, путовања;	
	стручни саветници;	
	планирање објекта за ПИ, процењивање трошкова унапређивања простора и инфраструктуре;	
	трошкови правних савета за успостављање ПИ – оснивачки акти, уговори и споразуми;	
	маркетиншки планови за наставак подизања нивоа свести о предложеном ПИ и привлачење потенцијалних корисника.	

Многи трошкови успостављања ПИ су једнократни. Ипак, неки трошкови, као што је поправка објекта, замена опреме и унапређивање инфраструктуре, морају се укључивати у буџет у разумним интервалима.

<b>Једнократни трошкови</b>	
сви трошкови градње, укључујући дизајн, инжењеринг, земљиште, климатизацију, инфраструктуру, телекомуникације, итд;	(према актуелним тржишним ценама)
сви трошкови градње који се понављају, укључујући унапређење, мењање простора, унапређивање протока ваздуха, ојачавање ради заштите од земљотреса, пожара, поплава;	
професионалне услуге (правне, рачуноводствене, таксе за регистрацију);	
дизајн и инсталација интернет странице;	
штампање и дељење брошура и визиткарти;	
уређење улаза и простора за паркинг;	
сигнализација, дизајн рецепције и намештај;	
постављање и опремање ормана са препаратима за чишћење и ормана са алатима;	
специјални захтеви за безбедносне системе, приступ интернету, приступ за лица са хендикепом;	
центар за преинкубацију; мали пословни центар за госте, нове клијенте, тренере и саветнике;	
унајмљивање радника, укључујући трошкове селидбе, намештања канцеларија за запослене у ПИ;	
фотокопирница, управљање факсом и поштом; опрема, намештај, системи за противпожарну заштиту;	
опрема за запослене, ситан инвентар;	
организовање и опремање кухиње или кафеа;	
сала(е) за конференције, сала(е) за састанке, опремање, укључујући електронику, комуникације, намештај.	

Месечни и годишњи трошкови	Према тржишним ценама и/или уговорима
плате и бенефиције;	
рекламирање ПИ усмерено ка заинтересованим странама, потенцијалним клијентима, медијима, универзитетима, пројектима, брошурама, интернет страницама;	
трошкови за пословне саветнике, менторе, услуге специјализованих стручњака (ако су потребне);	
одржавање објеката и простора; комунални трошкови, порези, таксе за инспекцију; поправке и чишћење;	
залихе канцеларијског материјала;	
резервни делови и обнављање намештаја;	
резервни делови и обнављање опреме;	
израда извештаја, прикупљање и обрада података, студије о утицају, извештаји о изворима финансирања; писање и штампање;	
службена путовања запослених (на тренинге, састанке и сл);	
резервни фонд – за хитне случајеве и проширивање.	

### 2.2.5. Пословни простор

У фази израде студије изводљивости, корисно је оценити бар једну или две потенцијалне локације и бар један или два пословна простора које су предложили спонзори и проценити трошкове њиховог стављања у функцију. Потребно је да буде пројектован и унапређен тако да испуњава пословне потребе клијената, као и потребе будућег развоја инкубатора. У већини случајева, пројекат неће бити сматран одрживим ако простор зграде, њена техничка инфраструктура, а вероватно и инсталације нису донирани и бесплатни за ПИ, бар у првим годинама рада.

После анализе потенцијалних трошкова које ПИ може да има у вези са објектом, пројектни тим требало би да размотри следеће аспекте предложеног пословног простора:

- Да ли је унутрашњи простор прикладан за типове станара који ће га користити? На пример – може се десити да канцеларије буду превелике за младе фирме, али да се не могу лако поделити на мање делове; или станар треба да користи тежак комад опреме, а подови нису довољно чврсти.
- Какав је утицај објекта или околине на пројектоване активности инкубатора? На пример – зграда одговара, али не постоји паркинг простор или нема клима уређаја.
- Које су могућности за прилагођавање интерног простора потребама растућих младих фирми? На пример – може ли растућа фирма остати у ПИ када запосли 15 до 20 радника?
- Колика површина простора се изнајмљује? На пример – пријемна канцеларија и ходници су велики, а главна конференцијска сала има 70 места, али постоји само 12 канцеларија доступних за изнајмљивање.
- Постоје ли канцеларије или простори за састанке који су довољно звучно изоловани да би станари могли да имају неометане разговоре и састанке са пословним партнерима?
- Који обим радова треба да буде изведен на објекту ради повећања сигурности и безбедности? Ко ће то платити?
- Да ли локација и изглед просторија одговара станарима? На пример – да ли су сале за састанке и локација зграде прикладни за станаре када желе да се сретну са потенцијалним купцима или инвеститорима?

Графикон 3: Потребан пословни простор

УСЛУГЕ ПРЕИНКУБАЦИЈЕ	УСЛУГЕ У ТОКУ ИНКУБАЦИЈЕ	УСЛУГЕ НАКОН ИНКУБАЦИЈЕ	ОБУКЕ	КОНСАЛТИНГ/МЕНТОРИНГ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• соба за преинкубацију</li> <li>• комуникација са потенцијалним станарима</li> <li>• опремање простора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• простор за инкубацију</li> <li>• рецепција</li> <li>• соба за састанке</li> <li>• кутак за кафу</li> <li>• конференцијска сала</li> <li>• лабораторија</li> <li>• пословни простор за стручни тим инкубатора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конференцијске сале</li> <li>• центри за истраживање</li> <li>• лабораторије</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сала за обуке</li> <li>• пројектор</li> <li>• платно за пројекције</li> <li>• табла и сл.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• канцеларије</li> <li>• просторије за састанке</li> <li>• комуникација и размена искустава</li> </ul>

### 2.3. Закључци студије изводљивости: покретање/непокретање

Након спроведених свестраних истраживања, студија изводљивости треба да да одговор на питање да ли је пројекат ПИ изводљив или не и да понуди аргументацију за изнет закључак. Треба да укаже и на ризике којима је изложен пројекат и да предложи могуће путеве за њихово превазилажење. Ове закључке може да прати серија препорука, као и неколико алтернативних приступа.

На крају студије даје се прилог или допуна или додаци, где се прилажу копије образаца и података на којим су засновани закључци. Један од најважнијих додатака студији јесте збирка писама подршке од партнера и заинтересованих страна. Ова писма требало би да буду конкретна по питању врсте подршке која је понуђена као и под којим условима је понуђена. Потенцијално финансирање и донације грађевина, опреме, као и саветничке услуге помоћи ће у обезбеђивању изводљивости пројекта.

Ако студија изводљивости има позитиван исход, пројектни тим ће прећи на наредни корак – израду пословног плана и реализацију активности. Студија такође може подржати и одлуку о незапочињању пројекта и тиме спречити губитак престижа или даљњи губитак времена и новца. Понекад студија изводљивости покаже да постоји много озбиљних препрека за успех пројекта, али да постоје начини да се оне превазиђу ако су промотери спремни на то. Ипак, важно је схватити да коначна анализа студије изводљивости ретко испадне веома позитивна. Међутим, она нуди основу за процену у компромису између ризика и награда који би произашли из настављања пројекта.

### 3. Израда пословног плана

Основна сврха пословног плана је да дефинисане пословне циљеве претвори у стварност и да припреми инвеститора за суочавање са бројним изазовима који га очекују у почетној фази рада, уз што мање потреса, изненађења и непланираних активности. У том смислу, бизнис план је својеврсна мапа пута која омогућава да се што успешније, са почетне позиције, у којој је истражена пословна идеја, стигне до њене коначне реализације.

Пословни план треба да понуди образложење основних аспеката пословања, процену очекиваних прихода и расхода и економских ефеката.

Стандардан пословни план обично обухвата следеће делове: уводни део, резиме, менаџмент и организацију, производ/услугу, маркетин план, стратегију конкурентности, план пословних активности и оперативни план, финансијски план, план раста и развоја, као и одређене прилоге. Сваки део пословног плана важна је карика и предуслов осветљавања пословне идеје са свих аспеката. У методолошком смислу, план мора бити јасно написан, реалан, пословно логичан, довољно детаљан.

Пословни план није сâм себи циљ; по правилу, може да има више корисника, а то могу бити:

- **чланови иницијалног тима, односно у каснијој фази Скупштине ПИ,** односно заинтересоване стране које су биле укључене у промовисање концепта ПИ и обезбеђивање потребних средстава за спровођење студије изводљивости. Од чланова ове групе очекује се да буду и донатори, па је посебно важно придобити њихово поверење и подршку за будући развој пројекта;
- **владине агенције,** које могу бити опрезне у погледу обавеза према ПИ, поготово ако те обавезе укључују средства које агенције могу желети да користе у друге сврхе;
- **институције од којих ће ПИ тражити знатно финансирање** и донације опреме и намештаја за пословни простор. Битно је да потенцијални финансијери стекну поверење у процесе и одлуке о креирању ПИ и у начине на који ће се њихови доприноси користити;
- **потенцијални партнери ПИ,** без обзира на то да ли пружају услуге клијентима или дају савете и подршку самом ПИ, могу да траже да виде примерак пословног плана, како би могли боље да разумеју како ће овај на њих утицати;
- **особље и руководство новог ПИ користиће пословни план као приручник и основу за оперативни приручник.** Потенцијални запослени, посебно у руководству, могу да траже да прочитају пословни план пре него што прихвате посао.

Сви потенцијални корисници **очекиваће логичан и добро написан документ** који одговара на њихова питања о инкубатору и улива поверење у одрживост пројекта. Такође, очекиваће кратак извршни резиме пословног плана, који могу да прочитају пре разматрања дужег документа. Извршни резиме, који не би требао да буде дужи од две стране, пише се одвојено, по завршетку пословног плана. После читања резимеа, треба да се стекне основна представа о пројекту и да се подстакне жеља да се сазна више.

#### 3.1. Елементи пословног плана

Пословни план требало би да постане пажљиво интегрисан сет планова за успостављање и рад ПИ. Овај план, укратко речено, треба да дâ одговоре на питања *ко, шта, кад, где, како и зашто*. Садржај разних пословних планова често укључује дугачку листу елемената који се могу саставити на много различитих начина, у зависности од тога коме је намењен и од комплексности пројекта. У готово свим случајевима, пословни планови ће разматрати следеће основне теме у неком облику:

- **Опис пројекта (резиме) (шта)** – описује сврху организације, њене присталице, руководство, маркетинг, финансије и рад.
- **Тржиште за његове услуге (зашто)** – описује које неиспуњене потребе ће



задовољити, представља доказе, засноване на истраживањима, да ће корисници (клијенти) платити за услуге и/или на други начин обезбедити поврат инвестиција.

- **Људи (ко)** – описује ко ће бити одговоран за развој, маркетинг и рад ТПИ и ко ће обезбедити надзор руководства; зашто су њихова искуства и вештине одговарајући за тај задатак.
- **Спровођење (када, где, како)** – описује кораке младе компаније, маркетинг, рад, финансије, проблеме који се могу јавити и како се за њих припремити.

Укратко, пословни план треба да описом и финансијским бројкама прецизира:

- ⇒ врсте подршке које могу бити пружене од стране ПИ,
- ⇒ потребе купаца које треба да буду задовољене;
- ⇒ како ће ПИ бити организован и како ће функционисати и
- ⇒ како све то може да се финансира.

### 3.2. Услуге пословног инкубатора и одређивање цена

Сврха креирања пословног инкубатора је подстицање развоја предузетништва и иновација кроз успешне нове послове. Стога, услуге, објекти и организација ПИ треба да буду постављени тако да нова предузећа могу постати успешна брже, по нижој цени и са мање ризика у односу на предузећа која нису у процесу инкубације.

Веома је важно идентификовати услуге које ће пружати инкубатор, израчунати њихову цену, као и потребе за запосленима и спољна партнерства која ће бити потребна да би се њихов утицај на буџет могао посматрати.

У принципу, постоје три групе услуга које ПИ може да нуди и вероватно наплати:

- **Прва група су услуге повезане са коришћењем пословног простора и опреме, као што су:**
  - изнајмљивање канцеларијског, радионичког и лабораторијског простора; цена је обично месечна, по квадратном метру или само по јединици;
  - изнајмљивање сале за конференције и састанке – ови простори се могу изнајмити по сату, на пола дана или на цео дан; цена за коришћење оваквог простора често је укључена у (месечно) наплаћивање услуга;
  - комуналне услуге (углавном електрична енергија) могу се наплаћивати према потрошњи, али и паушално и пропорционално величини изнајмљеног простора;
  - заједнички простор, као што су: бифеи, ходници, тоалети и улаз, такође треба урачунати у цену; то се може урадити сразмерно величини канцеларијског и радионичког простора који изнајмљује појединачни клијент. Стога, мање фирме, са мањим потребама за простором, могу плаћати мање од већих фирми;
  - коришћење фиксне или мобилне инфраструктуре обично се наплаћује по употреби те инфраструктуре (интернет, копијер машине, факс машине, пројектори, централне телефони, итд), а такође се може интегрисати у хонорар за опште услуге.
- **Друга група су услуге повезане са радном снагом** – рецепција, јављање на телефон, чишћење, обезбеђење и слично, и обично се наплаћују као део општих услуга. Цене ових услуга могу се разликовати у зависности од величине предузећа клијента. Неки ПИ укључују те трошкове у месечну станарину.
- **Трећа група су услуге повезане са консултацијама:**
  - **прединкубационе услуге** – као услуге подршке за припрему за то како формирати и водити компанију, подизање нивоа свести о предузетништву (нпр. такмичењима у креирању пословних планова, предавањима о предузетништву на универзитетима/пословним школама, итд), основна подршка развоју пословних идеја, предузетничких вештина, пословних планова, итд. као и савети за формирање компаније. Преинкубационе услуге углавном су бесплатне и ограничене на шест месеци;

- **савети у пословном планирању** и опште консултације за младе компаније најчешће пружа тим ПИ, што је бесплатно или је укључено у месечно наплаћивање услуга;
- **специјализованије облике савета** (као маркетинг и ПР подршка, приступ финансирању, прикупљање средстава, менторство, технолошка помоћ, услуге контроле, интерни програми обуке у пословању и маркетингу, подршка и оцењивање технологије, истраживање тржишта на купцима, тржишта и прилика за производе) често пружају спољни консултанти и наплаћују се по претходно договореној основи, која би требало да буде нижа од тржишне;
- **услуге умрежавања** обично бесплатно пружа руководство инкубатора и заинтересоване стране. Те услуге су креирање контаката за станаре, да би ови имали приступ знању, идејама и пословним партнерима и да би се инкубатор интегрисао у заједницу пословне подршке или (интер)националну мрежу ПИ; промовисање сарадње, повезивање одговарајућих пословних партнера, развој ланца снабдевања, груписање по секторима, промовисање умрежавања закупаца инкубатора, пружалаца услуга, итд;
- **процене и референтне вредности за напредак клијената** обично су бесплатне и део услуга који се пружа интерно.

Трошкови ових услуга могу се израчунати на основу стандардних трошкова времена консултовања плус трошкова запослених и времена које се утроши на управљање услугама.

Пословни инкубатори често разграничавају цене за различите типове клијената. На пример:

- предстанари не плаћају уопште;
- цтанари плаћају растуће хонораре, у зависности од времена останка у ПИ;
- комерцијални закупци (ако их има) покривају пуне трошкове услуга (нпр. израчунате на основу просечне цене сата консултација);
- цтанарима који успешно заврше процес инкубације треба понудити попусте или чак потпуно ослобађање од обавезе плаћања накнада, у складу са постинкубационом политиком инкубатора.

*Пример могућег асортимана услуга*

### Дијагностиковање малих и средњих предузећа

- Установити степен иновативности (непостојећи, постојећи и оне које треба унапредити)

### Обука малих и средњих предузећа

- Заштита интелектуалне својине
- Трансфер технологије
- итд.

### Специјалистичке консултације

- Маркетинг
- Пословно повезивање са инопартнерима
- Процес иновације
- итд.

### Укључивање малих и средњих предузећа у пројекте

- Кластеризација
- Пословно повезивање са инопартнерима
- Преузимање компаније
- Трансфер технологије

### 3.3. Организациона структура

У развијеним земљама и неким земљама у развоју пословни инкубатори се најчешће воде као **одвојено правно лице**. Могу имати облик непрофитног удружења, фондације, или институције. Други могу бити друштва са ограниченом одговорношћу (ДОО) или отворена деоничарска друштва са ограниченом одговорношћу. У нашој пракси то су најчешће непрофитна привредна друштва организована као ДОО. У земљама у развоју и неким развијеним земљама, пословни инкубатори често су део већих организација, универзитета, јавних агенција или чак научног парка. Њима се најчешће управља као одељењем, пројектом, јединицом или местом трошка, а главне управљачке одлуке доносе се на вишем нивоу организационе структуре којој припадају.

У пословном плану треба да буде јасно дефинисана организациона структура инкубатора. Постоје различити типови организације, а која ће бити понуђена у конкретном случају зависи од више фактора. Сви фактори који утичу на обликовање организационих структура могу се, у основи, поделити у две групе:

**Спољни фактори** – који су углавном ван домашаја предузећа (само најјачи и највећи могу донекле да утичу на њих или да их обликују):

- законски оквири за пословање предузећа;
- међународни стандарди;
- еколошки и други захтеви;
- интеграциони процеси и глобализација;
- развој науке и технологије, тржиште, конкуренција, политичка стабилност;
- намере и захтеви разних заинтересованих страна пројекта ПИ.

**Унутрашњи фактори:**

- циљеви и стратегија инкубатора;
- тип инкубатора, задаци и технологија рада;
- величина инкубатора;
- кадрови предузећа;
- структура планираних услуга;
- власничка структура;
- локација предузећа.

Карактеристично за ПИ јесте то да послује у нетипичним условима. Мора да руководи сопственим пословним процесима и проблемима а у исто време мора бити укључен у пословне процесе и проблеме пет, десет или двадесет других предузећа. Да би се таквим скупом интеракција могло управљати, пословни инкубатор мора имати организациону структуру која је способна да реагује на свакодневне потребе и стрес који настаје услед сталних прекида и хитних случајева. У пракси постоји више ефикасних организационих структура. Ипак, ПИ који су боље финансирани и имају одговарајуће запослене оствариће повољније резултате.

Графикон 4: Важна питања при планирању организације инкубатора



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

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

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

У складу са актуелним Законом о привредним друштвима, пословни инкубатор у Србији имао би следеће органе:

- скупштину – коју чине чланови друштва;
- директора или управни одбор (под претпоставком да ће се скупштина одредити да има директора друштва, а не управни одбор);

Поред тога, скупштина врши избор и интерног ревизора или одбора ревизора.

Скупштина одлучује о:

- одобравању послова у вези са оснивањем друштва пре регистрације;
- избору и разрешењу директора и утврђивању његове зараде;
- одобравању финансијских извештаја;
- именовању интерног ревизора;
- давању прокуре и пословног пуномоћја за све огранке друштва;
- одлучује о допунским улозима од стране чланова друштва;
- искључењу члана друштва, пријему новог члана и преносу удела на трећа лица;

- статусним променама, промени правне форме и престанку друштва;
- измени оснивачког акта друштва;
- образовању огранка;
- другим питањима утврђеним оснивачким актом или уговором чланова друштва која су у делокругу скупштине чланова.

**Пословни инкубатор** би у почетку морао да има најмање два запослена:

- директора и
- пословног секретара.

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

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

**Подручје деловања директора:**

- успостављање и одржавање контаката са станарима, подршка њиховом пословању, контрола правовременог испуњења обавеза од стране станара према бизнис инкубатор центру;
- израда пословног плана инкубатора, као и његово континуирано ревидирање;
- припрема и израда инвестиционог и оперативног буџета;
- припрема месечних и годишњих извештаја о резултатима пословања и финансијским резултатима инкубатора;
- пријем и отпуштање запослених;
- управљање пословањем инкубатора;
- оцењивање потенцијалних станара и припрема препорука за скупштину;
- осигуравање спровођења уговора о закупу и пружања услуга станарима;
- неговање лојалног односа према станарима;
- подршка техничким и финансијским потребама станара и координација њиховог деловања са званичним политикама на локалном нивоу;
- испуњење свих неопходних задатака са циљем сакупљања закупнине од станара;
- сарадња са свим интересним групама из окружења у циљу тражења потенцијалних станара;
- управљање маркетиншким активностима у име бизнис инкубатор центра и станара;
- сарадња са другим програмима у циљу привлачења додатних средстава за потребе обезбеђења субвенција за организовање обука, пружање консалтинг услуга и др. станарима.

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

Подручје деловања пословног секретара:

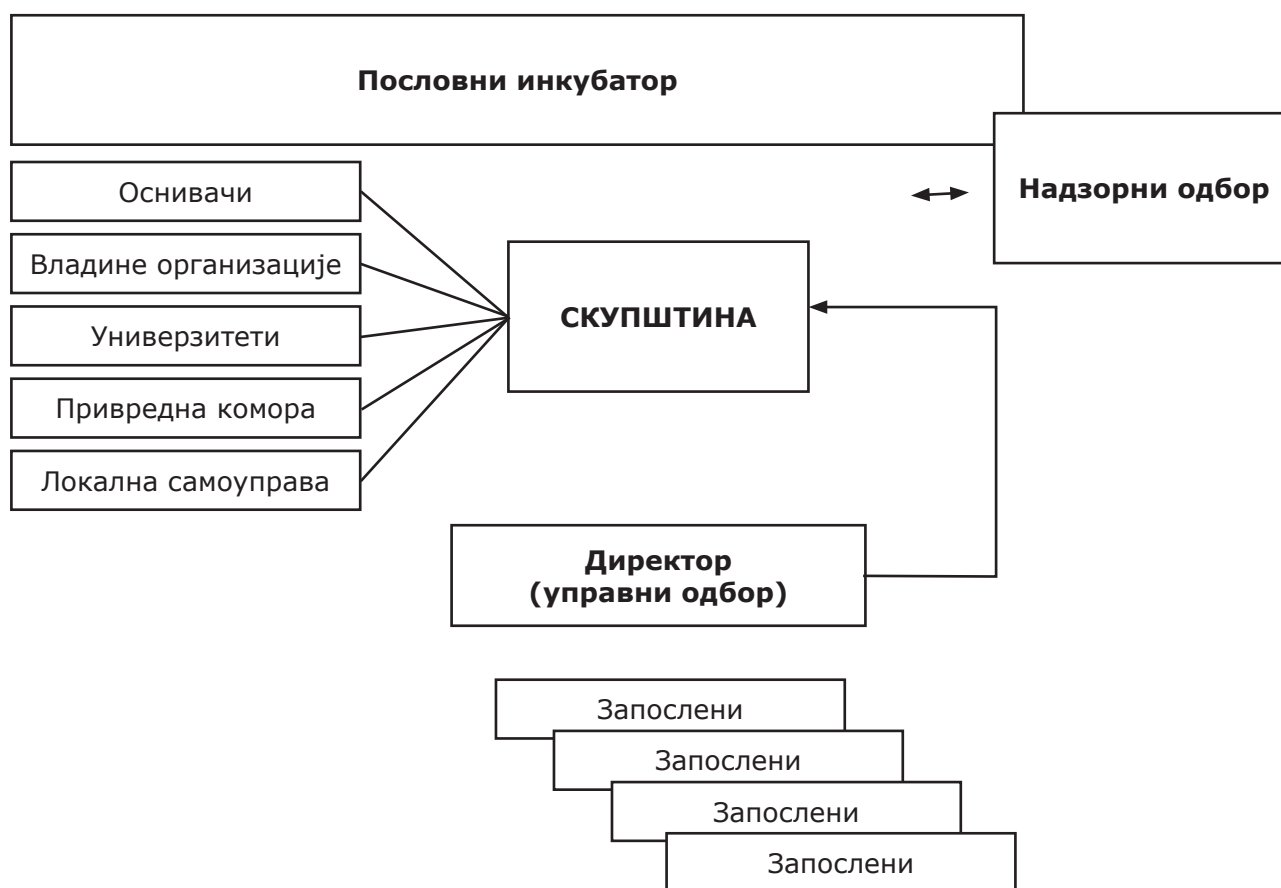
- пријем телефонских позива и информација за особље и станаре;
- слање и пријем докумената путем факса;
- копирање докумената и обављање других послова у вези са копирањем докумената за станаре и особље инкубатора;



## ПОСЛОВНИХ ИНКУБАТОРА

- контрола расхода канцеларијског материјала и извештавање директора о потреби набавке канцеларијског материјала;
- евидентирање свих услуга пружених станарима, неопходних за контролу и испостављање рачуна;
- спровођење радњи у вези са поштом
  - пријем, сортирање, подела поште
  - слање поште
- компјутерска обрада текстова за директора, израда упита и понуда за станаре;
- пријем захтева и обављање друге унутрашње кореспонденције између особља инкубатора и станара (за текући ремонт или непредвиђене ситуације);
- сарадња са подуговарачима у вези са одржавањем, чишћењем и обезбеђењем објекта.

Графикон 4: Пример организационе структуре ПИ



### 3.4. Маркетиншки план

Маркетиншки план произилази из резултата истраживања циљног тржишта у студији изводљивости. Треба да операционализује те резултате и **да одговори на питања кога, о чему, када, где и како** ће ПИ информисати потенцијалне клијенте о себи. Те активности морају бити уклопљене у календар ПИ и календаре многих организација и догађаја који привлаче предузетнике и послове који се поклапају са типовима послова идентификованим у мисији и циљевима. Маркетиншки план представља, заправо, редослед активности које могу бити делотворне при убеђивању предузетника о предностима боравка у инкубатору и уговарању нових послова.

Маркетиншки план би требало да буде јасан и прецизан. Његов мото треба да буде: **„Урадићемо то, тада и на тај начин.“** При томе треба имати у виду да свака одабрана активност може реално да се постигне у оквиру доступних ресурса. ПИ неће радити све сâм у почетку. Треба бити креативан у налажењу додатних ресурса.

Овај план треба да разјасни ко су посредници који могу представити инкубатор потенцијалним клијентима и, још важније, представити нове клијенте инкубатору. Често ће посредници бити институције и појединци који су већ партнери ПИ, а маркетиншки план треба да укључи активности које идентификују и привлаче додатне заинтересоване стране. Осим тога, маркетинг план треба да садржи и списак места на којим се могу наћи постојећи и потенцијални предузетници. У основи, маркетинг се састоји од свих активности које привлаче купце и убеђују их да купе производе. У смислу пословног инкубатора, купци су потенцијални клијенти, а производи су објекти и група услуга ПИ. Те активности могу бити плаћене или бесплатне.

ПИ ће најчешће платити за све ставке маркетинга, као што су рекламирање, интернет странице, учешће на сајмовима, штампани материјали, догађаји на које су купци (потенцијални клијенти) позвани. Та категорија укључује и локацију, привлачност и инфраструктуру зграде. Понекад се заборавља да време које руководство ПИ проведе на догађајима, одржавајући говоре и презентације пред публиком, и шаљући електронске дописе као е-вести и е-пошту такође треба платити.

Бесплатне маркетиншке активности ПИ укључују усмене препоруке (од једног купца другом), препоруке од поштованих актера (професора на универзитету, генералног директора корпорације, банкара), прилоге о ПИ и његовим клијентима у штампи и електронским медијима. Сва медијска пажња и догађаји за које плате заинтересоване стране такође ће бити бесплатни, као и укључивање информација о ПИ у говорима и догађајима заинтересованих страна.

Важно је да се обезбеди мерење резултата маркетиншког плана. ПИ тим мораће да опише како изгледа када план успе. Успех је дистрибуција информација о ПИ, број питања о ПИ и број посета ПИ, број учесника на разним догађајима, и, поготово, број стварних клијената који су прихваћени у ПИ захваљујући маркетиншким напорима. Трошак резултата и време проведено у остваривању резултата такође се мора оценити. Резултати такве активности требало би да се квантификују, као што је следећи тип изјаве: „Ставићемо брошуре у руке свих идентификованих студената предузетника и чланова особља универзитета током фебруара.“

### 3.4.1. Препоруке за припрему и извођење маркетиншког плана

1. Идентификујте где се налазе публика и појединци:
  - урадите преглед листе потенцијалних клијената из студије изводљивости;
  - урадите преглед листе потенцијалних заинтересованих страна и пружалаца услуга из студије изводљивости;
  - направите листе медијских извештаја о догађајима; контактирајте са групама које планирају догађаје како би укључили потенцијалне клијенте или особе квалификоване да утичу на предузетнике и мала предузећа; тражите прилике да опишете ПИ или да прикажете брошуре и упознате оне који присуствују догађајима;
  - креирајте ПИ догађаје и објавите то у јавности на више места.
2. Припремите текст поруке коју желите да пошаљете циљној групи са кратким смерницама:
  - нека порука буде кратка и јасна, нека укључује оно што је јединствено за ТПИ и то који проблем решава;
  - сви чланови особља требало би да имају кратак опис и поруку коју могу да дају;
  - они који су одговорни за маркетинг требало би да очекују разговор о ТПИ са различитом публиком и појединцима на разним местима;
  - причајте енергично, са ентузијазмом;
  - опишите како да испрате информације путем ТПИ интернет странице, посета, итд.

3. Подржите поруку тако што ћете контактирати са одабраним члановима публике.

4. Сарађујте с медијима у проналажењу прича које ће бити занимљиве: церемоније пресецања врпце, посете од стране званичника на високом нивоу, стицање првих станара, први пословни успеси станара или потписани значајни уговори са великим партнерима:

- контактирајте са писцима чланака и фотографима;
- помозите медијима да добију интервју са заинтересованим странама и припремите их у вези са најбољим начином одговарања на питања;
- тражите прилику да учите од особља за односе с јавношћу и заинтересованих страна из области маркетинга.

### 3.5. Финансијски план

Финансијски план је најсложенији део пословног плана. На основу показатеља из овог дела плана, доноси се коначна одлука о исплативости или неисплативости инвестирања или предузимања пословног подухвата. Свестрана финансијска анализа треба да пружи одговоре на следећа основна питања:

- ◆ колико је новца неопходно за отпочињање посла и из којих извора се он може обезбедити;
- ◆ колики су укупни планирани трошкови, колики очекивани приходи и може ли се остварити добит у пословању;
- ◆ да ли се и кад могу очекивати први позитивни финансијски резултати;
- ◆ да ли је пројекат одржив на дужи рок.

Пројекције треба да обухвате цео период отплате позајмљених средстава за извођење инвестиције. Уобичајено је да се планира 3–5 година унапред, а за ове потребе прво се врши прорачун елемената на годишњем нивоу, односно за прву годину оптималног коришћења капацитета, која не укључује период улагања.

Постоји више различитих сегмената **финансијске анализе**, а као најважнији издвајају се следећи:

- **план инвестиционих улагања** обухвата укупна средства потребна да се идеја доведе до фазе реализације у којој се остварује приход. Уз овај план прилаже се и преглед структуре очекиваних извора финансирања, који треба да прикаже са колико новчаних средстава намењених финансирању пројекта располажу инвеститори, односно оснивачи ПИ и колико новца недостаје, као и на који начин ће се обезбедити та средства;

Табела 2: Пример приказа инвестиција и извора финансирања

ИНВЕСТИЦИЈА	ИЗНОС
изградња хале – грађевински радови	XXX
изградња хале – остали радови	XXX
канцеларијска опрема и намештај	XXX
остала улагања (промоција и селекција)	XXX
<b>УКУПНО ИНВЕСТИЦИЈА:</b>	XXX
<b>ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА</b>	
донатори	XXX
локална самоуправа	XXX
остали	
<b>УКУПНО ИЗВОРИ ФИНАНСИРАЊА:</b>	XXX
<b>РАЗЛИКА (НЕДОСТАЈУЋИ ИЗВОРИ):</b>	<b>XXX</b>

- **план формирања укупног прихода** полази од очекиване количине продатих услуга и њихове јединичне цене на годишњем нивоу, а најмање за онолико година колико је потребно да се изврши повраћај уложених средстава. Израчунава се према броју инкубационих јединица и броју станара, као и према скали планираних цена закупа по годинама боравка и врсти инкубације. Код пословних услуга планира се број обука, консалтинга, административних услуга које ће бити пружене у прединкубационој, инкубационој и постинкубационој фази, уз примену ценовника из понуде пословног инкубатора, на годишњем нивоу;

СОПСТВЕНИ ПРИХОД	Прва година РСД	Друга година РСД	Трећа година РСД	Четврта година РСД	Пета година РСД
1. издавање простора – станари	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
2. пружање услуга	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Свега	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

Табела 3: Предвиђени приходи за првих пет година

- **план укупних трошкова** представља збир директних и индиректних оперативних трошкова (фиксних и варијабилних), који се морају што прецизније израчунати. Ту се мисли на трошкове горива и енергената, трошкове радне снаге, амортизације, отплате анuitета, трошкове промоције, трошкове евентуалног закупа простора и слично;

Табела 4: Предвиђени расходи за првих пет година – модел

РАСХОДИ	Прва година РСД	Друга година РСД	Трећа година РСД	Четврта година РСД	Пета година РСД
1. зараде запослених у инкубатору (с порезима и доприносима)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
2. маркетинг активности инкубатора (укључујући промоцију)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
3. књиговодствене услуге за потребе инкубатора	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
4. набавке (канцеларијске, за чишћење, ситан инвентар...)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
5. режијски трошкови за инкубатор (ел. енергија, вода, смеће, грејање...)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
6. телефон, поштанске услуге, интернет	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
7. услуге одржавања, чишћења, обезбеђења	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
8. трошак за станаре (семинари, сајмови, промоција...)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
9. остали трошкови (платни промет, службена путовања, репрезентација...)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<b>УКУПНО:</b>	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

- **пројекција биланса успеха** треба да покаже колико успешно ће предузеће пословати у посматраном временском периоду, односно да ли ће укупни приходи моћи да покрију све трошкове који морају настати у току пословања;

Табела 5: Модел приказа удела самофинансирања ПИ у првих пет година рада

	Прва година РСД	Друга година РСД	Трећа година РСД	Четврта година РСД	Пета година РСД
УКУПНО РАСХОДИ	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
УКУПНО СОПСТВЕНИ ПРИХОДИ	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
РАЗЛИКА (ПРИХОДИ-РАСХОДИ)	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
<b>УДЕО САМОФИНАНСИРАЊА</b>	xx%	xx%	xx%	xx%	xx%

- **пројекција потребних обртних средстава** указује на то колико ће новца морати да буде стално ангажовано у текућем пословању ПИ. Потребна трајна обртна средства су, у највећем броју случајева, већа од нивоа који се оствари из текућег пословања.

На основу података из претходних пројекција, израчунавају се **показатељи економске оправданости**, који могу бити статички, на бази планираних кретања за једну годину, или динамички, на бази вишегодишњег плана.

Од статичких показатеља најчешће се користе:

- **коэффициент економичности**, који упоређује укупне приходе и укупне расходе и показује колико се оствари прихода на сваки динар расхода (овај показатељ мора бити већи од 1);
- **стопа акумулативности** представља однос нето добити и укупних улагања и указује на способност планираног пројекта да оствари принос на уложена средства;
- **време враћања улагања** израчунава се на бази односа укупних улагања и нето добити, и показује за који период се може очекивати остварење добити која покрива вредност инвестиције;
- **преломна тачка рентабилности** указује на онај обим пословних активности на ком се изједначавају укупни приходи с укупним трошковима. То је онај степен коришћења капацитета на ком пословни субјект почиње да остварује добит.

Од динамичких показатеља користе се **нето садашња вредност** и **интерна стопа рентабилности** уз претходно израчунавање економског и финансијског тока, што захтева нешто виши ниво економског знања.

**Успешност инкубатора** посматра се на два начина:

- могућност самоодрживости уз континуирано пружање услуга станарима;
- успешност пословања станара инкубатора након изласка из инкубатора.

Пословни инкубатор најчешће не може да буде финансијски самоодржив; покривеност расхода сопственим приходима тешко је остварива, нарочито у првим годинама рада. То је и



очекивано, и отуда је често опредељење доносилаца одлука да овај буде непрофитни и да је у функцији локалног економског развоја, чији су основни циљеви: развој предузетништва, повећање запошљавања, пружање подршке циљним групама, економски развој. А за овакве видове инкубатора неопходно је обезбедити додатна финансијска средства и из других извора, као што су: општина, министарства РС, међународне организације. Јер, **самоодрживост** инкубатора се не мери само покривеношћу расхода сопственим приходима већ је условљена и дугорочним финансијским циљевима, стабилном подршком од стране друштвене заједнице и *stakeholder-a*, укључујући финансијску, управљачку, правну, едукативну и остале видове подршке.

Успех инкубатора се мери и успешношћу пословања станара инкубатора након њиховог изласка, јер су то предузећа која отварају нова радна места. Ова предузећа, заједно са својим запосленима, постају порески обвезници, а део њихових давања остаје и локалној заједници.

**Успех станара инкубатора након изласка превасходно зависи од услуга које им инкубатор пружа, а не од форме организације инкубатора.** Другим речима: „Пословни подухвати који преживе раздобље 'инкубације' и постану самостална успешна предузећа сведоче о квалитету услуга и подршке коју им је инкубатор пружио.”<sup>4</sup> Због тога се не сме дозволити да инкубатор изгуби једну од својих основних улога, а то је пружање саветодавних услуга.

4 Rippen, Marc: "Linking technology and you", Southern Technology Application Center, USA, 2002., str. 19.

### 4. Реализација пројекта оснивања пословног инкубатора

Ова фаза представља реализацију активности неопходних за успостављање пословног инкубатора. Она се завршава избором станара и почетком процеса инкубације.

Временски период реализације фазе успостављања бизнис инкубатора варира у зависности од низа околности и креће се од шест месеци до годину дана. Датум почетка реализације условљен је завршетком студије изводљивости и прихватањем њених резултата. Према искуствима експерата ГИЗ-а који се баве овом темом, укупно потребно време за реализацију пројекта, рачунајући од момента покретања иницијативе, достиже и до две године.

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

Фаза реализације пројекта обухвата следеће активности:

- 1) активности у вези са избором запослених у инкубатору;
- 2) оснивање пословног инкубатора;
- 3) активности у вези са избором станара;
- 4) изградњу објекта;
- 5) опремање заједничких просторија пословног инкубатора.

#### 4.1. Активности у вези са избором запослених у пословном инкубатору

Избор чланова тима ПИ је, поред избора станара, најважнији део процеса успостављања инкубатора. Због тога је неопходно да се ове активности реализују са највећим степеном транспарентности и одговорности.

Приликом избора запослених (у прочетној фази су то најчешће директор и пословни секретар) неопходно је реализовати следеће активности:

- расписивање конкурса;
- интервјуе са кандидатима;
- одабир кандидата;
- потписивање уговора са одабраним лицима.

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

Препорука оснивачима пословног инкубатора је да процес селекције директора води пројектни тим, који ће пре самог расписивања конкурса дефинисати критеријуме за селекцију (а у складу са описом посла). Пожељно је да изабрани директор лично учествује у избору чланова свог тима.

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

Одмах по избору, у сарадњи са оснивачима, в.д. директор треба да приступи припреми пословног плана, јер овај може бити употребљив приликом обезбеђивања додатних средстава, али превасходно зато што су у њему систематизоване идеје, процеси и технике на најефикаснији начин.

## 4.2. Оснивање пословног инкубатора

Одмах по избору, в.д. директора приступа **припреми бизнис плана** бизнис инкубатор центра, јер је бизнис план врло употребљив приликом обезбеђивања додатних средстава, али превасходно зато што су у њему систематизоване идеје, процеси и технике на најефикаснији начин. Бизнис план би требало да дâ одговоре на важна питања о инкубатору, односно да, између осталог садржи: планирану маркетинг стратегију и промотивну стратегију, али и детаљну економско-финансијску анализу.

С обзиром на то да је препорука да се бизнис инкубатор центар оснује као привредно друштво, (најчешће се у нашој пракси оснива као друштво са ограниченом одговорношћу) **поступак оснивања** јасно је дефинисан и обухвата израду оснивачких аката, регистрацију (уплату оснивачког улога, упис у регистар привредних друштава код Агенције за привредне регистре, добијање ПИБ-а и др). Према томе, треба спровести следеће кораке:

### Корак 1 – Агенција за привредне регистре

1. јединствена регистрациона пријава оснивања правних лица и других субјеката и уписа у јединствени регистар пореских обвезника;
2. оснивачки акт друштва (одлука за једночлано друштво или уговор за вишечлано) с овереним потписима чланова друштва;
3. доказ о идентитету чланова друштва (за домаће физичко лице – фотокопија личне карте, а за странца – фотокопија пасоша, односно фотокопија личне карте, ако је издата странцу, односно извод из матичног регистра ако је оснивач правно лице које није регистровано у Регистру који води Агенција за привредне регистре);
4. одлука о именовану заступника, ако није одређено оснивачким актом;
5. потпис заступника оверен од стране надлежног органа овере;
6. потврда банке о уплати новчаног улога, ако се улог уплаћује у друштво до оснивања, односно споразум чланова о процени вредности неовчаног улога или процена вредности неовчаног улога, ако се улог уноси у друштво до оснивања (ова потврда није неопходна, али је остављена могућност да оснивач одлучи у ком тренутку ће уплатити новчани улог, крајњи рок је пет година од тренутка доношења оснивачког акта);
7. доказ о уплати накнаде за оснивање у износу од 4.900,00 динара на рачун Агенције за привредне регистре (рачун: 840-29770845-52, са позивом на број: 01). Приликом подношења регистрационе пријаве за оснивање привредног друштва, уплаћује се и накнада за регистрацију и објављивање оснивачког акта у износу од 1.000,00 динара.

### Корак 2 – израда печата

Након подизања решења о регистрацији привредног друштва и потврде о пореском идентификационом броју у Агенцији за привредне регистре, неопходно је израдити печат привредног друштва (печаторезница по избору оснивача привредног друштва).

### Корак 3 – отварање рачуна код пословне банке

1. фотокопија решења (оригинал на увид) о упису у регистар привредних субјеката (Агенција за привредне регистре);

Напомена – обавезно проверити да ли банка тражи само копију или оверену копију. Правила нису иста код свих банака по питању овог документа.

2. фотокопија решења (оригинал на увид) о пореском идентификационом броју (Агенција за привредне регистре);
3. фотокопија акта о оснивању друштва (оригинал на увид);
4. копија одлуке о именовању заступника, ако актом о оснивању то није дефинисано;
5. образац ОП – оверени потписи лица овлашћених за заступање, оверу је могуће извршити у било ком органу надлежном за оверу (месна заједница, скупштина општине, суд, итд). Банка узима оригинал ОП образац;
6. захтев за отварање рачуна (формулар банке);
7. уговор о отварању и вођењу рачуна, у два примерка (формулар банке);
8. картон депонованих потписа, у три примерка (формулар банке);
9. фотокопије личних карата лица овлашћених за заступање;
10. печат привредног друштва.

### **Корак 4 – отварање картице пореског обвезника**

1. фотокопија решења (оригинал на увид) о упису у регистар привредних субјеката (Агенција за привредне регистре);
2. фотокопија решења (оригинал на увид) о пореском идентификационом броју (Агенција за привредне регистре);
3. фотокопија акта о оснивању друштва (оригинал на увид);
4. копија одлуке о именовању заступника, ако актом о оснивању то није дефинисано;
5. образац ОП – оверени потписи лица овлашћених за заступање; оверу је могуће извршити у било ком органу надлежном за оверу (оригинал на увид);
6. картон депонованих потписа лица овлашћених за располагање средствима на рачуну;
7. уговор о отварању и вођењу рачуна клијента код банке;
8. образац ПДП – пореска пријава за аконтационо-коначно утврђивање пореза на добит правних лица;
9. образац ЕППДВ – пријава за евидентирање обвезника пореза на додату вредност;
10. доказ о запослењу; уколико је запослен, потврда да је у радном односу и пријава на осигурање, а уколико је пензионер, решење о пензионисању;
11. доказ о власништву пословног простора или уговор о закупу.

### Правна регулатива за оснивање привредног друштва у Србији

Релевантни прописи који се примењују у поступку регистрације су:

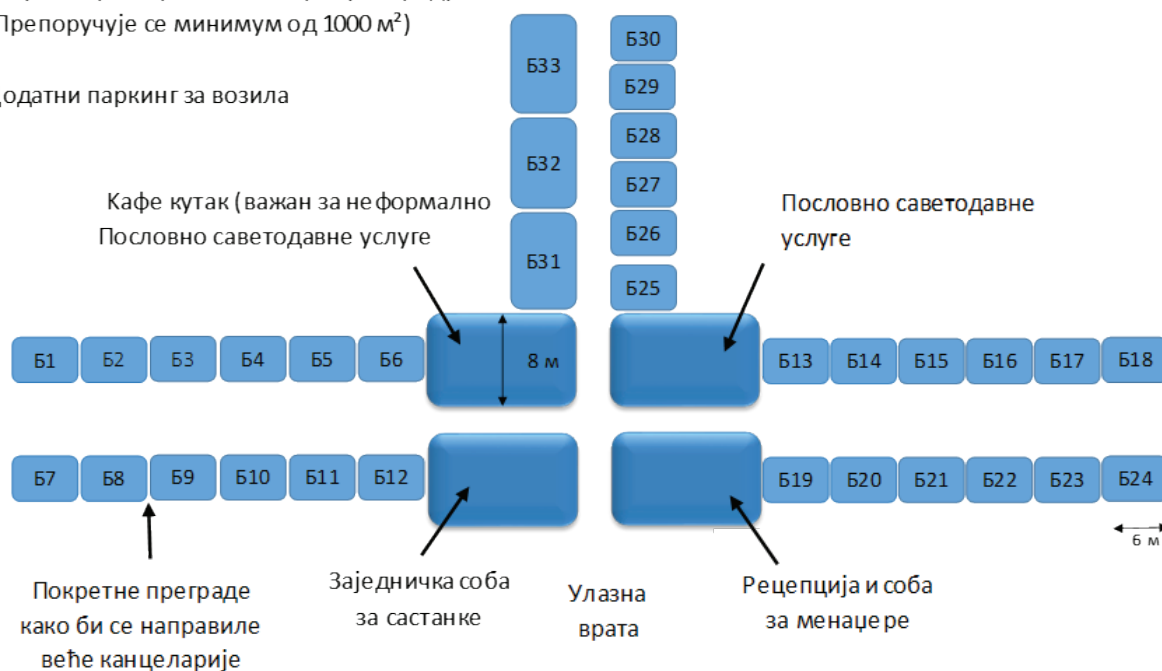
- Закон о привредним друштвима ("Службени гласник РС", бр. 36/11, 99/11),
- Закон о поступку регистрације у Агенцији за привредне регистре ("Службени гласник РС", бр. 99/11),
- Закон о јавним предузећима ("Службени гласник РС", бр. 119/2012),
- Закон о задругама ("Службени лист СРЈ", бр. 41/96, 12/98, "Службени гласник РС", бр. 101/2005, 34/2006),
- Правилник о садржини Регистра привредних субјеката и документацији потребној за регистрацију ("Службени гласник РС", бр. 6/12),
- Одлука о висини накнаде за послове регистрације и друге услуге које пружа Агенција за привредне регистре ("Службени гласник РС", бр. 119/13 и 138/14).

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

Графикон 6: Пример пословног плана

Закупни простор за новопокренута предузећа:  $35 \times 36 = 1260 \text{ m}^2$   
(Препоручује се минимум од  $1000 \text{ m}^2$ )

Додатни паркинг за возила



### 4.3. Активности у вези са избором станара

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

Сви потенцијални клијенти требало би да прођу кроз процес селекције:

- јавни позив потенцијалним станарима;
- припрема бизнис плана од стране потенцијалних станара;
- оцена бизнис планова од стране комисије коју формира директор;
- избор станара од стране пројектног тима;
- коначна одлука, коју доноси директор.



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

Препорука је да се између објављивања јавног позива и крајњег рока за предају пријава и бизнис планова од стране кандидата за станаре организују обуке за започињање пословања и обука за припрему бизнис плана за потенцијалне станаре инкубатора који планирају да региструју фирму.

### 4.4. Изградња (адаптација) објекта

Обезбеђење одговарајућег објекта следећи је значајан корак у успостављању пословног инкубатора. До њега се може доћи изградњом новог или адаптацијом неког постојећег објекта, у складу с околностима и, наравно, планираним капацитетом и одабраним профилем инкубатора. У сваком случају треба водити рачуна о томе да власнички односи на објекту буду јасни.

Поред извођења грађевинских и других радова у циљу припреме објекта, треба спровести и друге активности, као што су:

- уређење спољних прилаза, паркинга;
- успостављање електромреже која омогућава да свака инкубациона јединица има свој струјомер;
- успостављање унутрашње разводне мреже грејања;
- успостављање телефонских инсталација, таквих да пријем позива за различите бројеве може да буде на једном месту а да сваки од станара може да користи свој број директно;
- успостављање рачунарске и интернет мреже;
- успостављање система затвореног видео-надзора.

### Опремање заједничких просторија пословног инкубатора

За потребе инкубатора, као и његових станара, треба опремити заједничке просторије, узимајући у обзир следеће опције:

- заједничка канцеларија, с намештајем и рачунарском опремом – за потребе станара;
- пријемна канцеларија (инфо-центар), с просторијом за видео-надзор, намештајем, рачунарском и додатном опремом за радно место пословног секретара инкубатора и станара;
- чајна кухиња – за потребе станара;
- тоалети (мушки и женски) – за потребе станара;
- гардеробе (мушка и женска) – за потребе станара;
- конференцијска/тренинг сала, с намештајем и опремом за потребе одржавања састанака, обука, презентација и сл. – за менаџмент и станаре инкубатора, као и за потребе трећих лица;
- канцеларија директора инкубатора, с намештајем и рачунарском опремом;
- мања „лоби“ сала за разговор, с намештајем и опремом за потребе потенцијалних донатора, инвеститора и сл.

### Улазак станара у инкубатор

С аспекта групе активности које се односе на успостављање пословног инкубатора, улазак станара представља завршну фазу. Ова фаза обухвата следеће активности:

- потписивање уговора са станарима и остала правна питања;
- прилагођавање простора пословној намени станара;
- усељавање станара и почетак њиховог рада.



Ова тема биће детаљније обрађена у наставку ове публикације, у делу који се односи на управљање клијентима.

#### Пример термин плана за успостављање инкубатора

АКТИВНОСТИ	Месеци						Носиоци реализације
	1.	2.	3.	4.	5.	6....	
<b>1. ПРИПРЕМНА ФАЗА</b>							
1.1 Формирање пројектног тима задуженог за реализацију пројекта							председник општине, (директор агенције)
1.2 Израда детаљног плана рада							пројектни тим
1.3 Припрема пројектно-техничке документације							изабрани извођач
1.4 Креирање и реализација информативне кампање, у циљу упознавања грађана с пројектом							пројектни тим са председником општине
1.5 Креирање плана промоције							пројектни тим
<b>2. ФАЗА РЕАЛИЗАЦИЈЕ</b>							
2.1 Активности у вези са избором особља бизнис инкубатор центра							пројектни тим и скупштина оснивача
2.2 Оснивање бизнис инкубатор центра							в.д. директор и оснивачи
2.3 Активности у вези са избором станара							в.д. директор, пројектни тим
2.4 Изградња објекта							изабрани извођач
2.5 Опремање заједничких просторија бизнис инкубатора							директор ПИ
<b>3. УЛАЗАК СТАНАРА У ИНКУБАТОР</b>							директор ПИ

## VI РАЗВОЈ ПОСЛОВНОГ ИНКУБАТОРА

---

Пред руководством инкубатора стоје многи изазови који произлазе из вишеструких задатака које треба обавити, почевши од издавања и управљања простором, преко финансирања и маркетинга па све до главне мисије инкубатора – која се састоји од пословне подршке и саветовања младих компанија, како би им се олакшао напредак. Директор пословног инкубатора сматра се **кључним сарадником** за успешан програм инкубатора и, самим тим, за рад и успех чланова његових станара. Наравно, директор инкубатора не може сâм да пружи све ове услуге и да обави задатке, али се мора побринути да се све услуге и задаци обављају на најбољи могућ начин.

Са друге стране, обим послова руководства инкубатора одређују скупштина или управни одбор (у зависности од изабране правне форме), којима руководство обично мора да подноси извештај. Другим речима, скупштина инкубатора углавном је одговорна за мисију и стратешке одлуке инкубатора, док **свакодневни рад** инкубатора остаје у рукама директора и његовог тима.

Први приоритет инкубатора јесте да **максимира успех станара**. Дакле, време које руководство проводи директно помажући станарима је кључно. Други принцип јесте неопходност вођења инкубатора као пословног субјекта.

## 1. Активности и инструменти маркетинга инкубатора

О маркетингу, који подразумева истраживање тржишта на страни понуде и потражње, детаљније је говорено у делу припреме студије изводљивости и пословног плана. Овде ће се акценат ставити на проналажење најадекватнијег пута до потенцијалних купаца, корисника услуга инкубатора.

Купци углавном желе да схвате предности или додате вредности пре него што прихвате неку понуду. Желе да идентификују оно што се у економији назива **јединствени продајни предлог (ЈПП)**. Због тога је кључна ствар у маркетингу инкубатора да се прикажу и нагласе предности инкубатора и пренесе понуда услуга на адекватан начин, који подразумева прилагођавање свакој одређеној циљној групи. У томе су битни следећи аспекти и инструменти:

### 1.1. Односи са јавношћу (ПР)

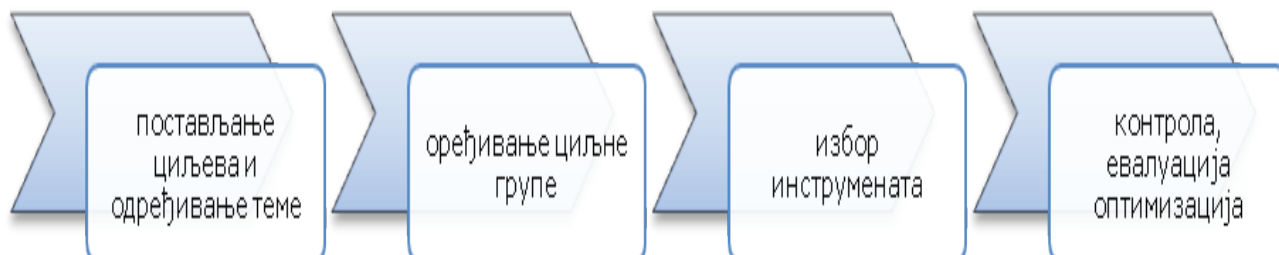
Односи са јавношћу имају за циљ позиционирање пословног инкубатора у јавности, утичу на формирање јавног мњења кроз ширење инфомација и активно обликују комуникационе односе између инкубатора и његових циљних група ради стварања позитивне слике о инкубатору. Важни су, такође, и за грађење адекватних **комуникационих канала**.

#### Обратите пажњу!

Промовисање инкубатора и његових услуга требало би да буде одговорност **целог руководећег тима** као и скупштине/оснивача/деоничара или сарадника!

### 1.2. Процес развоја маркетиншких (ПР) мера

Постоји стандардна процедура која може да се примени за разрађивање маркетиншких мера, без обзира на сврху у коју је дизајнирана, подразумева **процес развоја маркетиншких (ПР) мера** корак по корак:



#### а) Постављање циљева и дефинисање маркетиншке теме:

- Који циљ треба да се постигне?
- Која реакција циљне групе ће се изазвати?
- Којом темом треба започнети маркетиншку активност, шта може да привуче пажњу јавности (нпр. посебан догађај у пословном инкубатору)?

#### б) Дефинисање циљне групе:

- Следећи корак јесте дефинисање **подгрупе** на коју ће бити концентрисане планиране маркетиншке мере. Свака посебна циљна група има **заједнички интерес**. Што је боље дефинисана циљна група, то ће маркетиншка активност бити боље циљана и фокусирана;
- Да би се обратили циљној групи, неопходно је да се развију прилагођене маркетиншке стратегије. Основни принцип јесте прилагођавање маркетиншке стратегије циљној групи, а не обрнуто.

### в) Избор и имплементација маркетиншких инструмената:

- Постоје различити инструменти за различите **сврхе**. Многе конвенционалне технике рекламирања су **скупе**, али нису аутоматски и адекватне за општи маркетинг инкубатора.
- Неформалније, **временски захтевне** активности, као што су промоција један на један, умрежавање и представљање инкубатора говорима или посећивањем локалних догађаја могу бити ефективније и ефикасније.
- Позитивно **рекламирање усменом препоруком** – као резултат високог процента **задовољства клијената** и успешних дипломаца инкубатора. Овај врло једноставан маркетиншки процес може да смањи потребу за формалнијим и скупљим маркетиншким мерама.
- Претходно обавезно треба одредити маркетиншки **буџет!**

Могући маркетиншки инструменти

<b>Основе</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ табла са логом и натписом испред ПИ</li><li>✓ име ПИ јасно видљиво споља</li><li>✓ ПИ добро означен знаковима са локалних главних путева</li><li>✓ постоји у локалним жутим странама</li></ul>
<b>Односи с новинарима</b>
<p><i>новинска издања (новине, часописи, пословни журналы, итд):</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• чланци</li><li>• извештаји</li><li>• студије случаја (нпр. пројеката станара)</li><li>• приче о успеху (нпр. пројеката станара)</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>• посета канцеларији уредника</li><li>• позив новинарима на интервју</li><li>• рекламе у локалним/регионалним новинама</li></ul>
<b>Организација догађаја</b>
<p><i>организовање догађаја отворених за јавност у инкубатору:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• отворени дани</li><li>• такмичења/награде за пословни план</li><li>• говори</li><li>• семинари</li><li>• (научне) радионице</li><li>• локалне радне групе</li><li>• догађаји умрежавања</li><li>• редовни састанци са предузетницима</li><li>• технолошки доручак</li><li>• (уметничке) изложбе</li></ul>
<b>Учешће на догађајима</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• поседовање штанда на локалним/регионалним сајмовима, изложбама</li><li>• конференције</li><li>• умрежавање</li><li>• предавања и семинари при академским институцијама</li></ul>



### Материјали

*инкубаторска издања:*

- флајери са сликом
  - брошуре
  - часопис о инкубатору
  - годишњи извештаји
  - билтен
  - рекламирање путем поште
  - CD-ROM
  - интернет страница инкубатора/присуство на интернету
- документ за новинаре који се може преузети који садржи:
- информације и фото материјал
  - листу чињеница
  - биографије руководилица
  - новости и догађаји (ажурирани!)
  - презентација услуга инкубатора
  - презентација пословног простора инкубатора
  - презентација станара инкубатора и њихових производа/услуга

### Разно

- корпоративни идентитет
- визиткарте
- потпис на поруци е-поште
- други о вама
- радио рекламирање

### г) Контрола, оцена остварених ефеката и оптимизација маркетиншке стратегије

- Неопходно је редовно ревидирати своју ПП стратегију и анализирати и процењивати њене ефекте и резултате;
- Треба развити адекватне индикаторе (нпр. број учесника на догађају, проценат реакција штампе, број исечака из новина, итд) који могу да се употребе као основа за оптимизацију.

## 2. Управљање финансијама

Критичан предуслов успеха пословног инкубатора јесте дефинисање начина на који се инкубатори финансирају и мере у којој могу да стварају довољно прихода да покрију трошкове пословања.

Без обзира на то да ли је дугорочна јавна финансијска подршка доступна и у којој мери, инкубатором се мора управљати на комерцијалан начин.

Један од најважнијих финансијских задатака менаџера инкубатора је **максимизација прихода** и стварање услова да се јавне **субвенције минимизирају**. Наравно, то не сме спречити ПИ да испуни своје основне задатке. У ту сврху, треба да се постигне корелација између планова руковођења (стратешки, пословни и маркетиншки планови) и буџета, а на то треба да циља и дугорочна перспектива планирања. Зато је финансијско планирање интегрални део пословног планирања.

### **Важно је запамтити!**

**Кључна мисија пословног инкубатора није да ствара новац, већ да ствара успешне форме, које ће доносити новац, али, истовремено треба да тежи дугорочној финансијској самоодрживости, грађењем кредибилитета на тржишту и развијањем широког асортимана услуга пословне подршке.**

### 2.1. Пројекције новчаног тока и биланса успеха

Руководство мора добро да познаје финансијску ситуацију инкубатора и да води рачуна о одржавању ликвидности и финансијске стабилности уопште. У томе може користити различите моделе и инструменте, а често се као најпоузданији издвајају пројекција новчаног тока (*Cash Flow*) и индикатори биланса успеха. Банке и други финансијери често инсистирају да поред годишњих финансијских биланса, приликом одлучивања о додели средстава, виде и ове алате.

Пројекција новчаног тока (*Cash Flow*) значајан је алат за управљање финансијама. Има двоструку улогу – као предмет планирања у циљу одржавања финансијске равнотеже, тј. ликвидности, и као инструмент финансијске анализе, односно средство за процену финансијске и приносне снаге предузећа.

Прогноза новчаног тока треба да испуни следеће услове: мора бити јасна, разумљива, усклађена са пословном стратегијом, аналитична и логична. Њена сврха је у следећем:

- служи као основа за контролисање и израчунавање **будућих трошкова**;
- омогућава процену **прилива** и прилагођавање динамике **одлива** средстава током времена, као и разматрање доступних финансијских средстава;
- служи као **индикатор за рано упозоравање** када трошкови постану неконтролисани или када се не достигну циљеви промета;
- представља алат за припрему адекватног будућег финансирања и одређивање типа потребног финансирања (нпр. краткорочни кредити, трајни радни капитал, дугорочни дуг, итд.);
- помаже да се доносе добре пословне одлуке и да се одржи текућа ликвидност.

Основу за професионалну припрему **пројекција новчаног тока** инкубатора дају следеће подпројекције:

- сегментација простора инкубатора;
- пројекција одређивања цена према ценовној политици инкубатора;
- попуњеност инкубатора и искоришћење укупног простора;
- промет (укупан приход);

- кретање оперативних трошкова;
- кретање кадровских трошкова.

Форма за обрачун токова готовине, најчешће изгледа као у наредном табеларном прегледу.

**Табела: Обрачун прилива и одлива готовине (CASH FLOW)<sup>5</sup>**

Период/Месец:	0	1	2	3	4	5	6	... (до 12)
1. Почетни салдо готовине								
2. Субвенција								
3. Кредит за обртна средства								
4. Прилив готовине од продаје								
4.1. Прилив готовине од закупа								
4.2. Прилив готовине од пружених услуга								
5. Други приливи (без марже)								
<b>I Укупно приливи (1+2+3+4+5)</b>								
6. Одлив готовине за директне трошкове								
7. Одлив готовине од дуговања								
8. Плате запослених								
9. Доприноси за запослене								
10. Трошкови закупа								
11. Канцеларијски материјал								
12. Телекомуникације								
13. Комуналије								
14. Транспорт								
15. Трошкови одржавања								
16. Књиговођа								
17. Маркетинг и репрезентација								
18. Банкарске провизије								
19. Порез на добит								
20. ПДВ								
<b>II Укупно одливи готовине (од 6 до 20)</b>								
<b>III Бруто приход од продаје (I-II)</b>								
<b>Нето готовински ток за период (без кредита) (I-2-II)</b>								
21. Одлив за отплату кредита								
22. Друге инвестиције								
<b>VI Укупан одлив из финансирања (21+22)</b>								
<b>VII Завршни салдо готовине за период (III-VI)</b>								

<sup>5</sup> \* Израда бизнис плана, Радна свеска, Национална агенција за регионални развој, 2012. године

**Биланс успеха** је финансијски извештај који резимира приходе и расходе и приказује *нето приход* (преостали износ када се сви расходи одузму од свих прихода).

Као показатељ биланса успеха код управљања финансијама и нарочито од стране банака, користи се **„ЕБИТДА“**. То је скраћеница енглеских речи Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization. На српском се преводи као „добит пре него што се одузме камата, порез на добит и амортизација“. *ЕБИТДА* се рачуна из биланса успеха (Income Statement, Profit and Loss Statement). Овај показатељ указује на значајнију меру зарађивачке моћи компаније, заправо, говори колико компанија направи оперативне готовине у посматраном периоду.

Осим тога, користи се и индикатор **„ЕБИТ“** – зарада пре исплате камата и пореза, ненарушена под утицајем финансијских модела и пореских калкулација. Представља *ЕБИТДА* без амортизације, пре неоперативних трошкова (камате, порез и други „споредни“ трошкови) (Earnings Before Interest and Tax).

**„ЕВТ“** је сличан индикатор и представља „добит пре него што се одузме порез“ (Earnings Before Tax). Рачуна се тако што се од *ЕБИТ* одузму камате без пореза. Ту је и **РАТ**, „профит после пореза“ (Profit After Tax), добија се када се од *ЕВТ* одузму порези.

- Имајте на уму!
  - ✓ Управљање финансијама треба да се базира на реалним показатељима!
  - ✓ Ажурно књиговодство веома је важно!
  - ✓ Спонзори и донатори такође траже реалне претпоставке!
  - ✓ Финансијски план изграђен на реалним претпоставкама убедљивији је од обећања или података о претходним успесима!
  - ✓ Инвеститори обраћају више пажње на новчани ток него на билансе успеха!

## 2.2. Прикупљање средстава

Пословном инкубатору потребни су спољни извори финансирања да достигне циљеве, поготово током почетне фазе развоја. Најчешћи извори финансирања дати су у наредном прегледу:

Финансијски извори пословних инкубатора	
<b>Субвенције, спонзорства</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• од ЕУ или других међународних, националних јавних органа, националних и регионалних агенција и партнерстава за развој, универзитета и приватних организација</li></ul>
<b>Учешће у пројектима</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• укључивање у пројекте које финансирају међународни, ЕУ и национални/регионални програми</li><li>• регионални пројекти</li><li>• фондови ризичног/почетног капитала</li></ul>
<b>Краткорочне и дугорочне позајмице</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• зајмови од међународних, националних и регионалних фондова</li><li>• краткорочни и дугорочни кредити банака</li></ul>

Идентификација потенцијалних финансијера или програма извршена је још у фази израде студије изводљивости и пословног плана и објашњена је у првом делу ове публикације.

Наредни корак на путу ка обезбеђивању средстава је припрема (реалног) предлога за финансирање, који се упућује потенцијалним финансијерима, а након тога, по потреби, или њиховом захтеву, обавља се и усмена презентација и додатно образлажу делови предлога. Директор или његов овлашћени сарадник морају поседовати одговарајуће презентационе и убеђивачке вештине како би придобили подршку финансијера за планирани пројекат.

### 3. Управљање корисницима услуга ПИ

Управљање односима са корисницима услуга инкубатора подразумева такозвано **управљање односима с купцима**. То је економски термин, који се односи на стицање купаца, бригу о њима и њихово задржавање. У контексту пословног инкубатора, могу се идентификовати следећи **задачи** управљања:



#### 3.1. Привлачење и стицање корисника услуга

Стратегије за привлачење и стицање корисника услуга, односно станара, спроводе се у складу са **маркетинг планом**, што подразумева усмереност ка специфичним циљним групама, као и **промотивне активности** и мере које подижу ниво свести као што су:

- рекламирање путем медија, пропагандног материјала и позитивне усмене препоруке станара;
- отворени дани – позивање циљних група да посете инкубатор и науче нешто о пројекту инкубације и његовим погодностима као и о пројектима који су тренутно у развоју (такав догађај је истовремено прилика за станаре да се рекламирају!);
- такмичења пословних планова – привлачење и подстицање потенцијалних предузетника да успоставе сопствене пословне идеје;
- награде за иновације – привлачење и подстицање предузетника из иновативних средина;
- подизању свести могу знатно да допринесу чланови локалне мреже пословне подршке у коју је инкубатор интегрисан, као и остали партнери инкубатора, па они морају бити информисани о активностима инкубатора како би могли да препоруче и усмере клијенте ка одговарајућим особама за контакт.

#### 3.2. Процедура за одабир и пријем станара

Пословни инкубатори углавном користе јавне позиве за пријем станара. Дефинише се процедура за пријем, услови које треба да испуне будући станари, начин пријављивања, јединствени пријавни обрасци и пратећа документација, упитници, начин селекције, оцењивања и одлучивања. **Упитник за пријаву станара** треба да садржи сва релевантна питања за одабир и оцену укупне погодности кандидата (нпр. *веома висока, висока, средња, ниска*). Такође треба увек унапред дати критеријуме за одабир кандидата и њихово образложење. Потребно је да се обезбеди опција за **преузимање** свих материјала за пријаву преко електронске странице инкубатора.

Важна основа за процену је **писмени пословни план**, који предају подносиоци пријаве. Пословни план требало би да укључује најмање:

- маркетиншке планове (анализу тржишта, маркетиншку стратегију, стратегију одређивања цена);
- план комерцијализације;
- кадровски акциони план;
- финансијске пројекције;
- захтеве за финансирање;
- важне циљеве који треба да се постигну док су у инкубатору.



**Оцењивање пословних идеја, потенцијала и погодности станара за пријем у окружење инкубатора од кључне је важности.** У току поступка оцењивања треба имати у виду више аспеката и критеријума. Неки од њих наведени су у наставку текста.

### 1. **Основни критеријуми за пријем:**

- ✓ тип пословања је у складу са оријентацијом инкубатора (нпр. није трговина, организација игара на срећу и сл);
- ✓ компатибилност циља пословног пројекта са циљевима инкубатора;
- ✓ потреба за пословном помоћи и спремност за коришћење спектра услуга које нуди инкубатор;
- ✓ могућност кандидата да плати најам за простор инкубатора;
- ✓ потенцијал пројекта за раст производње/услуга који омогућава достизање оптималног нивоа прихода и креирања нових послова;
- ✓ могућност за самостално пословање након напуштања пословног инкубатора после одређеног временског периода;
- ✓ уочљиве предузетничке способности кандидата;
- ✓ склоност ка изградњи тимова;
- ✓ расположење да се прихвати вођство инкубатора и учествује у сарадњи;
- ✓ спремност да се пресели фирма после завршетка периода инкубације.

### 2. **Спремност за тржиште**

- Да ли се ради о иновативним производима и услугама?
- Да ли је обављено истраживање тржишта и да ли резултати обећавају?
- Да ли је тестирана пословна идеја од стране потенцијалних купаца и да ли резултати обећавају?
- Да ли постоји тржишна ниша?
- Да ли постоји јака конкуренција?
- Да ли су идентификовани ризици и перспектива?

### 3. **Маркетиншка стратегија:**

- Да ли постоји маркетиншка стратегија, укључујући анализу циљних група?
- Да ли је уочљива способност за спровођење маркетиншке акције и преношење додате вредности циљним групама?
- Да ли је креиран јединствени продајни предлог?
- Да ли је маркетинг стратегија у складу са финансијским пројекцијама?

### 4. **Стратегија одређивања цена**

- Да ли се очекује одржива предност цена у односу на конкуренцију?

### 5. **Људски ресурси**

- Постоји ли претходно искуство руководственог тима?
- Постоји ли квалификован руководећи тим?
- Постоје ли искуства и вештине? Да ли су већ предузети успешни пословни подухвати?
- Постоји ли подела одговорности?
- Да ли постоји тимска међуљудска констелација, поверење, поузданост као и способност за решавање конфликта?
- Да ли постоји реалан план развоја људких ресурса?
- Постоји ли усклађеност са финансијским пројекцијама?
- Да ли су мере обучавања запослених адекватне с обзиром на предвиђен раст компаније?
- Да ли су узети у обзир ризици?

### 6. **Финансијски ресурси**

- Да ли су финансијске пројекције реалне? Да ли су ризици узети у обзир?
- Да ли постоје финансијски ресурси?
- Да ли постоји потенцијал да се сакупе додатна потребна средства?

Праћење оваквих смерница треба да омогући правилно закључивање о подобности кандидата за смештај у инкубатор и доношење олуке која ће имати изгледе за успешну сарадњу и постизање позитивних ефеката како за станара тако и за инкубатор у целини. При томе ће се искристалисати реалне потребе корисника инкубације за обимом и врстама услуга које му може пружити инкубатор.

### 3.3. Комуникација са корисником услуга

Још један аспект управљања односима бави се интерним комуникационим аспектима и фокусира се на оптималне **узајамне комуникационе односе** и **токове информација** између руководства инкубатора и његових станара.

Важно је да руководство инкубатора буде **информисано** о станарима и другим корисницима услуга што је редовније могуће. Информације о станарима треба пратити не само на почетку пријема већ **константно** током целог периода инкубације, па чак и после. То ће дати руководству инкубатора могућност да **предвиди и предупреди могуће проблеме**.

Интензиван контакт с клијентом ствара прилике за **пренос знања**, током формалних месечних састанака као и неформалних контаката или умрежавања, укључујући догађаје на отвореном.

Да би се омогућили узајамни токови информација, потребно је да станари имају одговарајућ **приступ** свим типовима неопходних информација и тренутних дешавања и да су добро информисани о услугама и мерама подршке које могу да очекују од инкубатора.

Постоје различити канали комуникације за ширење информација које треба узети у обзир, на пример: класичне писмене пошиљке, билтени и поруке преко електронске поште, вести и други информационал сервис на интернету, преузимање фајлова, телефонирање или (електронске) огласне табле.

Најзад, од кључне је важности спровођење **редовне анализе задовољства клијената** и подстицање станара да дају своје утиске о услугама инкубатора и управљању појединим конфликтним питањима.

### 3.4. Праћење рада корисника услуга (мониторинг)

Мере праћења рада корисника услуга обезбеђују контролу њиховог **напретка** и идентификују **слабе тачке** на време. Важно су средство имплементације пословног развоја инкубатора и стога се препоручује да се **користе строго и редовно**.

Свака фирма која жели да уђе у инкубатор мора да прихвати мере праћења свог рада од стране тима инкубатора. Препоручује да се ове укључе у текст уговора о закупу који потенцијални кандидати потписују са инкубатором. При томе се треба побринути да станари не виде мере праћења као сметње, већ да постану свесни користи које могу добити пружањем тражених информација. Битно је објаснити да је сврха праћења да се до циља клијената дође на начин који има највеће шансе за успех.

**Мере праћење рада станара подразумевају** сагледавање пословања станара, преко редовних извештаја. Ипак, за објективно мерење напретка станара могу се користити **различити, али међусобно допуњујући начини**:

- **састанци лицем у лице** – који се обично одржавају једном месечно или бар квартално између станара и руководства инкубатора или алтернативно одређених пословних саветника, ради разматрања питања о напретку, проблемима и другим аспектима. Ови састанци захтевају претходну припрему, пошто инкубатор треба да анализира одређена документа које је станар предао унапред. Понекад се учесталост састанака може смањити после прве године инкубације на полугодишње састанке;
- као припрема за формалне састанке, предлаже се да станари достављају **писмене информације** руководиоцу инкубатора и то:
  - годишње или привремене финансијске извештаје, укључујући извештаје о новчаном току, биланс стања и биланс успеха, као и буџет, који приказује

- поређење са стварним трошковима;
- периодичне извештаје о напретку;
- распоред значајнијих активности за следећи период извештавања;
- опис начина на који ће се оригинални пословни план променити или модификовати (по потреби);
- извештај о запосленима, који се састоји од имена, положаја и плате сваког запосленог и директора компаније;
- **коришћење неформалних прилика за праћење** – сваки једноставан разговор између станара и руководства инкубатора (можда током неформалног догађаја за умрежавање) може бити искоришћен у ту сврху. Такође, погодни су кратки састанци за дискусију без припремљених докумената. У сваком случају, важно је креирати атмосферу за отворену и поверљиву дискусију у инкубатору;
- **постављање важних циљева за станаре** још од почетка сарадње. Вођење евиденције и записника који омогућавају руководству да прати рад и напредак станара одговарајућа је основа за ту сврху. Периодичне важне циљеве треба развити на основу пословних информација забележених у записнику и извештајима са састанка и потребно је да их руководство инкубатора редовно прегледа. Ако се претходно договорени важни циљеви достигну, нови се могу разрадити заједно са станаром. И њих треба поново прегледати после одређеног временског периода.

Наведени поступак указује на важност континуираних **консултација, повратних информација** и **сарадње** између станара и руководства инкубатора. Када се достигне последњи важан циљ, потребно је започети са процедуром одласка станара из инкубатора.

### 3.5. Излазак станара из инкубатора

Станари који остваре све задатке, достигну развојне циљеве и одређену зрелост иду у процедуру напуштања инкубатора. Руководство инкубатора треба **јасно да дефинише** предуслове за завршетак процеса инкубације. То могу бити следеће околности:

- истек максималног дозвољеног периода инкубације;
- достизање одређених планираних показатеља успеха и важних циљева (нпр. количина продаје, запослених, итд);
- брзо проширење посла станара-закупца;
- мали степен раста и недостизање очекиваних пословних задатака;
- промена у фокусу компаније у односу на онај планирани у пословном плану.

Инкубатор треба да **подстиче** природан напредак станара и излазак из инкубације. Често се дешава да станари не желе да се одрекну „пажње и сигурности“ које пружа простор инкубатора.

Могућ начин спречавања станара да предуго остану у инкубатору јесте повећавање цена закупа изнад комерцијалног стандарда, или третирање тих станара као комерцијалних закупаца и самим тим мењање услова закупа.

Руководство инкубатора би требало да помогне да се нађе одговарајући нови простор, на другој локацији. То је посебно важно ако брзо ширење посла станара захтева ранији одлазак у веће просторије ван инкубатора.

После успешног напуштања инкубатора, треба укључити клијенте у програме мера за период **постинкубације** или помоћне услуге и мониторинг. Од велике користи би било да се формира мрежа бивших успешних станара, који би се могли ангажовати као ментори и саветници за следећу генерацију станара.

## 4. Управљање услугама пословне подршке

Инкубатор има за циљ да креира стимулативно окружење за убрзан развој нових фирми и подухвата у раним фазама. Када се једном придруже инкубатору, станари треба да имају користи од додате вредности инкубатора у погледу типа и квалитета пружених услуга пословне подршке. Пружање спектра свеобухватних и висококвалитетних услуга пословне подршке је најкритичнији аспект пројекта инкубатора, пошто су млади предузетници често технички искусни, али немају финансијске и пословне вештине. Основни задатак руководства инкубатора јесте да се бави потребом станара за подршком пословног развоја станара и развија и стално побољшава програм пословне подршке инкубатора.

**Општа правила** код услуга подршке су да подршка треба да буде флексибилна, приступачна и да реагује на захтеве станара. Следеће ставке могу бити користан водич за организовање најбољих могућих услова за услуге подршке.

### 4.1. Програм пословних услуга у инкубатору

Концепт инкубатора предвиђа успостављање система **све на једном месту** за предузетништво и пословну подршку у вези са **пакетом услуга**, као и просторијама, инфраструктуром и другим ресурсима. Руководeћи тим инкубатора мора да организује одговарајући пакет интерних услуга које ће пружати запослени у инкубатору у комбинацији са спољним експертима, који се ангажују по потреби за одређене специјализоване области пословања.



Руководство инкубатора треба да покрије и одређене специјализоване теме о пословној подршци уз учешће сопствених кадровских ресурса. Стручност људских ресурса инкубатора је, при томе, битан предуслов, па стално треба радити на њиховом унапређивању. Стручни тим инкубатора треба да се усмери и на пружање пакета услуга корисницима ван инкубатора, као што су студенти, други новоформирани инкубатори и слично.

У наставку су представљене **услуге и садржаји које инкубатор најчешће пружа корисницима сопственим снагама:**

#### ПРЕДИНКУБАЦИОНЕ АКТИВНОСТИ

- оцена пословне идеје;
- основна подршка за развој пословних идеја;
- смернице за израду пословног плана;
- подршке припреми за то како формирати и водити компанију;
- подизање нивоа свести о предузетништву;
- унапређење предузетничких вештина, итд.

### ФАЗА ИНКУБАЦИЈЕ:

#### Пословно планирање

- класично пословно планирање, разрађивање пословног плана;
- финансијско руковођење и планирање, финансијске пројекције;
- савети о књиговодству и рачуноводству;
- стратегије улагања;
- стратегије управљања дуговима.

#### Финансирање и прикупљање средстава

- пружање информација о донацијама, програмима јавног финансирања, испитивање одрживости различитих могућности финансирања;
- припрема младих компанија да постану „спремне за улагање“;
- помоћ у контактима са потенцијалним финансијерима, нпр. мрежама пословних анђела, фондовима, банкама;
- развој локалних финансијских мрежа;
- успостављање сопствених шема почетног капитала малог обима, интерног позајмљивања и/или програма улагања основног капитала;
- помоћ за састављање одговарајућег финансијског пакета.

#### Маркетиншка подршка

- помоћ при примени маркетиншких активности;
- јефтине активности истраживања тржишта, циљање купаца, идентификација циљних тржишта и пословних прилика, проверавање тржишних трендова, преглед клијената, кључних актера, конкуренције;
- подршка у односима са јавношћу (објављивање релевантних информација о компанији, прича о успесима у штампи, обезбеђивање простора за приказивање брошура, визиткарти);
- обезбеђивање кредибилитета и видљивости за станара.

#### Технолошка помоћ

- помоћ која се тиче потреба подршке у вези са технологијом;
- омогућавање преноса технологије;
- помоћ при креирању, развоју и комерцијализацији нових технологија.

#### Менторство

- повезивање станара са стручњацима искусним у послу који би служили као узор, извори знања и саветници за циљеве (“пренос знања путем прича”)
- идентификација и регрутовање одговарајућих ментора (нпр. банкара, рачуновођа, консултаната, професора са практичним искуством, пословних људи који нису конкуренти, пензионисаних директора, дипломаца инкубатора)
- упаривање/усмеравање;
- надзор, документовање

#### Умрежавање

- стварање контаката у циљу омогућавања приступа станарима новим знањима, идејама и пословним партнерима, и да би се инкубатор интегрисао у мреже пословне подршке или (интер) националне мреже пословних инкубатора;
- промовисање сарадње и повезивања одговарајућих пословних партнера, развој ланаца снабдевања, груписање по секторима;
- подстицање умрежавања између станара инкубатора, младих предузетника, пружалаца услуга, итд.

### ПОСЛОВНЕ УСЛУГЕ ЗА СПОЉНЕ КЛИЈЕНТЕ

- подршка младим малим и средњим предузећима која се не налазе унутар инкубатора;
- курсеви обуке, радионице, презентације, догађаји за умрежавање, итд. у инкубатору за различите циљне групе.



**ПОСТИНКУБАЦИОНА ФАЗА**

- помоћ код исељења из инкубатора, налажењем одговарајућег простора, логистиком, итд.
- наставак помоћи бившим закупцима после успешног завршетка инкубације;
- виртуелна инкубација, пакети online подршке, информације о веб-сајтовима;
- менторство (активно/пасивно).

**4.2. Пословне услуге спољних сарадника**

Пошто се не могу све потребне услуге пружити унутрашњим кадровским капацитетима, руководство инкубатора требало би да обезбеди **додатну стучну подршку** спољних експерата. Типичне услуге које пружају спољни стручњаци јесу: рачуноводство, правне услуге, консултације у питањима заштите интелектуалне својине или професионално истраживање тржишта. Спољни пружаоци услуга, разуме се, треба да задовољавају постављене стандарде, а потребно је да покривају све релевантне теме.

Могуће је позвати спољне стручњаке у инкубатор да одрже семинаре, радионице или обуке о релевантним темама или да раде као квалификоване контакт особе с којима станари треба да се консултују. Потребно је саставити форме уговора који јасно одређују области одговорности обе стране.

**4.3. Политика одређивања цена услуга**

Уопштено, основне услуге инкубатора, које обично пружају кадровски ресурси самог инкубатора, станарима се нуде **бесплатно** или бар по веома ниској цени. Распрострањена пракса је да се бесплатно понуди одређен број сати за основне консултације.

Унутар инкубатора, те услуге треба **ценовно разграничити** за различите закупце тако да комерцијални закупци покривају пуну цену услуга (нпр. израчунату на основу просечне цене за сат консултација).

Корисницима који након успешно завршене инкубације напуштају инкубатор треба понудити попусте за потребне услуге, а у одређеним случајевима могу се ослободити плаћања накнада, ако је то у складу са постинкубационом политиком инкубатора.

Трошкове за спољашње услуге обично директно покривају корисници услуга. Руководство инкубатора требало би да буде активно у преговарању у циљу обезбеђивања повољних цена ових услуга и смањења хонорара, због пословично малих буџета станара.

**4.4. Оцењивање и обезбеђивање квалитета услуга**

У контексту пружања услуга пословне подршке, квалитет се мери степеном задовољства клијента. Из тог разлога, треба редовно спроводити оцењивање пружених услуга од стране корисника. Уобичајено је да клијенти попуне формалне упитнике о пруженим услугама, да би се могли забележити подаци и да би се могао мерити напредак током времена. Процена услуга од стране клијента треба да обухвати оцене и рангирање интерних и екстерних пружених услуга, у погледу квалитета и релевантности, као и предлоге за њихово побољшање.

Треба објаснити клијентима циљеве овог прикупљања података, како би ови били свесни њиховог значаја и тиме развили осећај одговорности за давање аутентичних и објективних оцена. Резултате прикупљених оцена, коментара и предлога треба редовно обрађивати и објављивати.

Поред тога, повратне информације клијената о пружању услуга могу се прикупити неформално, током свакодневног разговора. Руководство инкубатора требало би да користи такве прилике да добије брзе и јасне утиске о пруженим мерама пословне подршке.

**Обратите пажњу!**

Процедуре оцењивања и процене **ни у ком случају** не би требало да постану **тек формалан задатак!**

### 5. Управљање људским ресурсима

Састав и квалитет људских ресурса кључан је за постизање стратешких циљева инкубатора и успешног рада. Руководство инкубатора требало би да буде свесно да ефективност и ефикасност инкубатора директно зависи од људских ресурса. Следећи задаци су поготово релевантни за руковођење људским ресурсима.

#### 5.1. Регрутовање и одабир запослених

Одабир сарадника је процес доношења одлука који за циљ има регрутовање квалитетних, компетентних кандидата за одређени положај. Централни задатак је провера да ли је кандидат квалификован за тај задатак. Проблем се решава поређењем потребних циљних квалификација са стварном стручношћу и искуством кандидата.

Препоручује се да се, при одабиру запослених, примене следећи кораци:

- **Први корак:** анализа захтева и опис посла – дефинисање **профила потребних сарадника и тачног описа посла**, са потребним квалификацијама, дужностима, одговорностима и хијерархијским односима одређеног посла.

Опис посла би требало да:

- дефинише карактеристике радног места које треба попунити;
  - јасно идентификује одређене активности и кључне задатке;
  - дефинише идеалне стручности и квалификације за извршавање потребних задатака;
  - укључи одговорности и дужности;
  - буде заснован на организационој интеграцији свих радних места/примереним функцијама инкубатора;
  - узме у обзир комуникационе односе са другим радним местима.
- **Други корак:** регрутовање и предизбор кандидата – разматрање и селекција пријава за посао у инкубатору, прва провера стручности **у поређењу са потребама посла** које су претходно идентификоване. Препоручује се коришћење стандардизованог формулара за оцењивање кандидата и процену докумената за пријаву.
  - **Трећи корак:** разговор за посао – препоручује се да се, ради припреме, развије стандардан скуп питања за позване кандидате и разраде **смернице за разговор**, у складу са профилем потреба развијеним у првом кораку. Да би се проверила стручност кандидата, могуће је користити следећа питања за развијање смерница за разговор.

#### Смернице за разговор са кандидатима

##### Лични подаци:

- Име
- Старост
- Брачни статус
- Адреса

##### Професионални критеријуми:

- образовање
- Радно искуство
- Стручност и вештине

**(Социо)психолошки критеријуми:**

- Структура личности (нпр. поузданост)
- Међуљудски односи
- Мотивација (нпр. разлози за пријаву, планови за лични развој, итд)
- Способност за рад у тиму
- Вештине руковођења
- Размишљање усмерено ка корисницима услуга
- Вештине за решавање проблема
- Отпорност на стрес
- Интересовања, хобији, друштвени живот

**Други критеријуми**

- Личне особине

➤ **Четврти корак: избор одговарајућег кандидата** – анализа потенцијалних кандидата на основу табеле за оцењивање биографија/резимеа и разговора за посао. Потребно је упоредити те профиле са **профилом потреба посла** и одабрати најквалификованијег кандидата.

**Обратите пажњу!**

Титуле и дипломе не гарантују знање и искуство. Одабрани кандидат треба да има потенцијал да примени своје знање **у пракси!**

**5.2. Оцена учинка и развој људских ресурса**

Оцена учинка се бави побољшањем организационе ефективности и редовним процењивањем продуктивности запосленог и његовог напретка. Може се заснивати на следећим аспектима:

- процена појединачних учинака;
- коришћење талената запослених на најбољи начин;
- идентификација неопходних корективних мера;
- идентификација потреба за обуком и развојем;
- праћење очекивања у вези са послом и учинком;
- документација појединачних учинака.

Кључ управљања учинком је надзор запослених, као резултат **доследног мерења учинка** и пружања сталних **повратних информација** члановима тима о њиховом напретку у достизању задатих циљева и задатака.

Надзор особља блиско је повезан са процесом који се обично спроводи **једном или два пута годишње** у оквиру **разговора с особљем**. Још један кључни задатак јесте дискусија запослених у вези са индивидуалним **професионалним развојем**.

Оцене учинка у облику састанака за разговор с особљем и формулара за оцењивање обично се раде по следећим **етапама**:

1. на почетку периода који се оцењује, запослени и оцењивач би требало да разговарају о очекивањима учинка и циљевима за предстојећи период који се оцењује;
2. на крају периода који се оцењује (нпр. пола године или годину касније), требало би заказати разговор са сваким запосленим. Важан фактор је стварање атмосфере поверења;
3. питати запосленог који се процењује за самопроцену радног учинка, што се може олакшати употребом формулара за самопроцењивање;

4. формулар за процену запосленог који попуни станар инкубатора може се додатно користити у разговору о процени, да би се истакла опажања клијента;
5. после разматрања процене запосленог, требало би представити утиске о учинку запосленог (можда на основу стандардизованог формулара за оцењивање) и продискутовати евентуалне разлике у запажањима. Требало би insistирати на давању објективних и поштених повратних информација запосленом, укључујући препоруке за побољшање.

### Обично се испитују следећи аспекти:

- преглед функција по редоследу важности за посао у целини:
  - шта је најважније/кључно за посао?
  - проценат времена утрошеног на сваку функцију;
- рангирање фактора учинка као што су: знање о послу, квалитет, продуктивност, иницијатива, тимски рад, итд;
- потребе за обуком/развојем;
- потенцијал за напредовање у каријери.

Као резултат анализе, требало би да се развију будући циљеви учинка запосленог и, уколико је то потребно, одреде корективне мере за побољшање.

**Процена учинка почетна је тачка за спровођење мера развоја кадрова у циљу промоције личног и професионалног развоја запослених. Идентификација празнина у вештинама запослених и потребама за професионалним развојем може се обавити спровођењем анализе потребе за обучавањем (ТНА).**

На крају, важно је знати да обука на послу и професионални развој могу имати мотивациони утицај на чланове тима. Те мере подржавају професионални напредак и охрабрују саморазвој запослених.

Други мотивациони инструменти могу бити:

- старање о доброј комуникацији међу члановима тима;
- информисање чланова тима, обезбеђивање знања о свим релевантним чињеницама за бављење њиховим специфичним задацима и гајење свести о информисаности и цењености;
- промовисање дељења знања;
- брига о брзој интеграцији нових чланова тима;
- решавање конфликта;
- успостављање подстицаја, погодности и планова за каријеру.

Побрините се да се запослени идентификују са визијом и мисијом инкубатора.

## 6. Управљање објектом

### 6.1. Преглед задатака код управљања објектом

Управљање објектом је задатак који се тиче читавог животног циклуса инкубатора, што захтева висок ниво квалитета и свестраност руководиоца. Обухвата координацију свих активности у вези са планирањем, дизајнирањем, управљањем и радом просторија, зграда, опреме и инфраструктуре инкубатора као и спољних објеката као што су терени или паркинг.

Класично управљање зградама и имовином, треба употпунити стратешким, далековидим приступом. Два кључна критеријума су при томе, потребе и буџет. У том процесу важно је тежити и ка транспарентности трошкова.

Неефикасно управљање објектима изазива велике трошкове и везује знатне ресурсе. Због тога се препоручује ангажовање спољних сарадника за те активности још током фазе планирања инкубатора. Даљње активности управљања објектом подразумевају праћење тренутних и будућих потреба у вези са одржавањем, поправкама и заменама (нпр. спровођење превентивних инспекција, надзор, обнављање), куповину опреме и материјала, бављење процедурама уселења и иселења закупаца или развијање и управљање системима безбедности.

#### Обратите пажњу!

Управљање објектом у функцији је подршке основној делатности инкубатора и у том контексту заузима **секундарно место**. Пружање директне подршке путем услуга консултације и подршке пословном развоју највиши су приоритет за руководство инкубатора!

### 6.2. Управљање простором инкубатора

Пословни инкубатор обично обезбеђује **изнајмљивање физичког простора** (нпр. канцеларије, простор за радионице, лабораторије) да би се станарима и другим закупцима омогућило да се фокусирају на развитак посла.

#### 6.2.1. Додела простора:

Када се бави доделом простора станарима и другим закупцима, руководилац инкубатора требало би да води рачуна о томе да радна средина буде одговарајуће величине и да има опрему која подржава пословне процесе станара на оптималном нивоу.

Важно је побринути се да постоји резервни простор, који би омогућио станарима да се прошире и реагују на растуће потребе за простором током процеса пословног раста. Зарад флексибилности, препоручује се степен попуњености од 85%, јер оставља простор који дозвољава реаговање на повећане потребе станара.

#### 6.2.2. Одређивање цена:

Уопштено, структура цена услуга инкубатора требало би да се израчуна по принципу покривања трошкова закупнина и других пратећих услуга када степен попуњености инкубатора достигне скоро 90%. Приликом одређивања цена, треба имати у виду следеће:



Ценовна скала	Честа пракса за одређивање цене закупнине јесте развијање <b>варијанти цена</b> за различите закупце. Цене закупнине за станаре требало би да буду ниже од цена закупнине за комерцијалне закупце, који примарно користе инкубатор као станарску институцију, а не толико због његове функције подржавања пословног развоја. Те цене закупнине требало би да буду у складу с комерцијалним ценама у региону. Насупрот томе, цене закупнине за станаре требало би да буду испод уобичајених комерцијалних цена на почетку и да временом прогресивно расту.
Појединачна цена по кориснику	Постоје два могућа начина за <b>одређивање цена канцеларијског простора и простора за радионице</b> . Прва могућност је наплаћивање пакета цена. То се показало одговарајућим ако постоје простори приближно истих величина и услова. Још једна могућност је дизајнирање цена у зависности од величине простора које заузима купац.
Семинар и радионица	Употреба великих просторија за семинаре и конференције као и изложбе (уколико их има) треба да се наплати по <b>сату или дану</b> . Штавише, треба разграничити цене за станаре и комерцијалне кориснике.
Кафе ресторан	Кафе ресторан требало би изнајмити одабраном предузетнику по комерцијалним ценама, а могуће је организовати и кафе кухињу од стране инкубатора.
Заједничке просторије	Поред категорије простора канцеларија и радионица, које непосредно користе станари и други закупци, ту је и заједнички простор (ходници, тоалети, итд), који такође треба узети у обзир при одређивању цена.  Код <b>заједничког простора</b> најчешће се одређују цене појединачно и сразмерно у односу на величину простора за канцеларије или радионице које изнајмљује појединачна фирма. Мање фирме, с мањим потребама за простором плаћаће мање од већих фирми, с више особља.

### 6.3. Комуналне услуге

Комуналне услуге покривају: снабдевање струјом, гасом, водом, грејање, климатизацију, канализацију, одлагање смећа, чишћење, итд. Те ставке се често укључују у станарину као трошкови у вези са станарином. Ипак, препоручује се посебно фактурисање рачуна за воду и струју – у складу са стварном индивидуалном потршњом. Та пракса подстакла би закупце да троше мање енергије и подигла ниво свести о употреби енергије уопште. То је разумна пракса када се узму у обзир растуће цене енергије, али, захтева уграђивање адекватних мерних инструмената.

### 6.4. Инфраструктурне услуге

Инфраструктурне услуге могу укључивати:

- мале конференцијске сале са адекватном опремом;
- брз интернет;
- компјутерске системе, ЛАН;
- телекомуникационе услуге (дигитална телефонија);
- поштанске услуге;
- фотокопирање;
- услуге рецепције;
- заједничке секретарске услуге, итд.

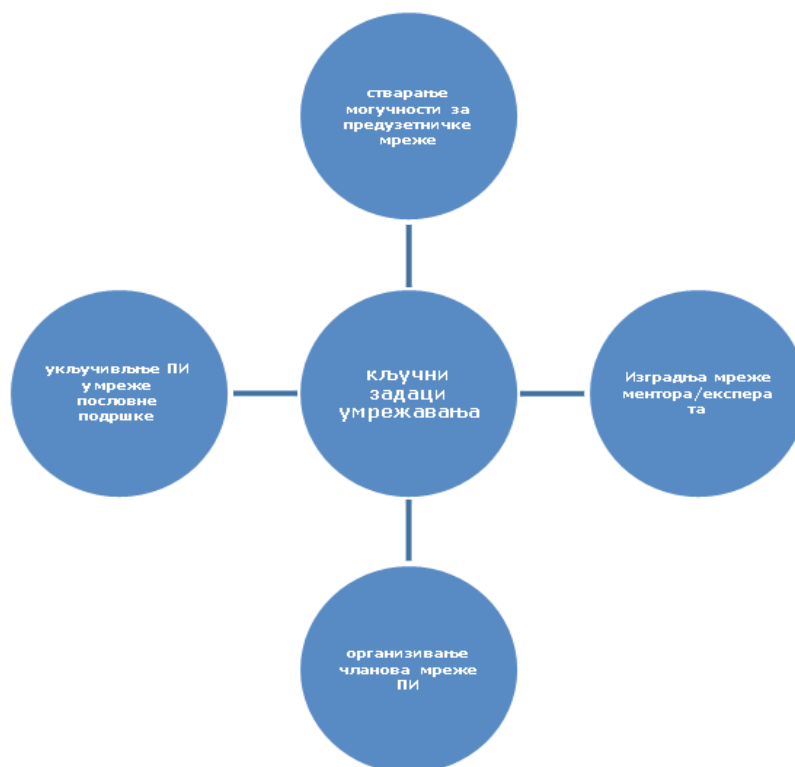
Цене за инфраструктурне услуге треба поставити тако да покрију све трошкове. Једна од могућности за одрађивање цена јесте пакет цена, који се одређује у зависности од броја запослених или величине изнајмљеног простора. Још једна могућност је фактурисање инфраструктурних услуга као посебне, комуналне ставке.

**Препорука:**

- Развијте кратко упутство за закупце које садржи најважнија правила, које нови закупци треба да прихвате и потписом овере сагласност са тим. Могућ садржај упутства:
  - Контакт информације
  - Радно време
  - Преглед и услови објекта
  - Приступ згради
  - Кључни прописи
  - Јавни улаз, захтеви за пријаву
  - Коришћење конференцијске сале
  - Услуга чишћења и уклањање смећа
  - Процедуре усељења/исељења
  - Фактурисање закупцима
  - Безбедносни прописи
  - Контакти за хитне случајеве
  - Противпожарни прописи
  - Прописи осигурања
  - Паркинг
  - Забрањене активности

## 7. Умрежавање и управљање односима са окружењем

Један од значајних аспеката управљања пословним инкубатором јесте развој **корисних мрежа, како за сâм инкубатор тако и за његове станаре**. Одговорност руководећег тима, као и чланова скупштине, јесте у томе да стално буду активни у умрежавању, како би подигли профил инкубатора и помогли станарима да буду иновативнији и да се брже развијају.



### 7.1. Предузетничке мреже

Овај тип мрежа може се успоставити **међу предузетницима** у различитим фазама зрелости. Могући учесници у мрежи крећу се од актуелних и бивших станара инкубатора, комерцијалних купаца инкубатора (уколико их има), других локалних и регионалних младих компанија, потенцијалних предузетника као и искуснијих предузетника, који могу имати улогу ментора. Очигледни циљеви оваквог типа умрежавања су **размена искустава** (нпр. о типичним проблемима младих компанија) и импулси за **иновативан** развој послова.

Могуће предности умрежавања ММСП-а	
размена искуства и почетак процеса учења	откривање приступа комплементарним ресурсима и знању
пренос знања	подстицање креирања иновација
налажење партнера за сарадњу	економија обима

За развој инкубатора у **иновативном миљеу**, руководство инкубатора требало би да има за циљ да подстакне и **институционализује умрежавање** тако што ће подићи ниво свести о позитивним ефектима умрежавања и **креирати прилике** за активности и догађаје везане за умрежавање. Пракса је показала да је веома користан модел умрежавања повезивање у **кластере**, који, између осталог, могу олакшати фирмама приступ иновацијама и њихову комерцијализацију.

**Препоруке:**

- Покрените **неформална** окупљања предузетника:
  - обезбедите области за умрежавање у инкубатору, за умрежавање „уз кафу“;
  - редовни састанци предузетника током слободног времена;
  - упаривање од стране руководства инкубатора.
- Организујте одговарајуће **формалне** догађаје:
  - **предузетнички догађаји** – организација интересантне презентације релевантне за посао коју би одржао неки познат предузетник или инструктор у инкубатору. Обавезно привуците спољне предузетнике и мултипликаторе пословне подршке. Обезбедите услове и простор за умрежавања с адекватном атмосфером после презентације (нпр. послужите грицкалице и пиће);
  - **семинари** – окупљање мање групе предузетника за прикупљање знања у вези са пословним темама. Оптимални исход овог догађаја јесте покретање предузетничких заједница, које могу наставити да се међусобно подржавају ван формалних састанака.

**7.2. Мреже за подршку пословном развоју**

Младим компанијама често недостаје финансијских и стратешких ресурса за пословни развој, у том контексту, један од најважнијих задатака руководства инкубатора је да омогући приступ спољним изворима стручне подршке и финансија као и потенцијалним тржиштима за њихове производе. Одговарајући **кључни задаци** руководства инкубатора у том контексту могу се поделити у две области:

1. **Креирање пословних односа с пословним партнерима** важно је за мале, младе компаније и захтева доста знања, искуства, а понекад и тактике, тако да подршка инкубатора може бити од кључне важности. Најважнија подршка коју обезбеђује инкубатор јесте:
  - при налажењу погодних пословних партнера, добављача и муштерија;
  - при грађењу стратешких партнерстава;
  - при добијању приступа тржиштима;
  - при помагању у изградњи контаката у одређеном сектору или одређеној географској области.

Ове активности посебно су важне у такозваном развоју **ланца добављача и купаца**, који се односи на пословну набавку, производњу и дистрибуцију муштеријама.

2. **Обезбеђивање приступа спољним изворима пословне подршке, који се може реализовати:**
  - успостављањем мреже професионалних спољњих пружалаца услуга са знањима и вештинама. Руководство инкубатора требало би да филтрира те услуге и провери им квалитет, како би обезбедило оптималну пословну подршку својим станарима;
  - успостављањем локалних мрежа које имају за циљ да омогуће приступ финансијским ресурсима и повежу станаре са банкама, пословним анђелима, инвеститорима и другим финансијерима.



### 7.3. Умрежавање инкубатора са локалним и регионалним партнерима

Руководство инкубатора би, такође, требало да буде ангажовано у умрежавању које је значајно **за сâм пројекат инкубатора**. То укључује повезивање с кључним актерима у локалној и регионалној заједници за подршку пословању, заинтересованим странама, креаторима политике и управама, универзитетима, институцијама за истраживање и развој, лидерима кључних индустрија или других група у заједници.

Активности за укључивање инкубатора у мреже пословне подршке многоструке су. Први корак за започињање стратегије умрежавања увек је **идентификација потенцијалних актера, партнера и заинтересованих страна** и тражење прилике за сарадњу. Могуће мере за умрежавање инкубатора су:

- **уграђивање** инкубатора у шири регионални и локални пословни контекст, пошто инкубатор не би требало да буде самостална иницијатива. Умрежавање и груписање корисни су алати за локални и регионални развој. Треба се побринути да локална заједница пословне подршке буде у потпуности **информисана** о раду и областима стручности инкубатора;
- активно учествовање у **обликовању политике** у вези са младим ММСП-има, креирањем веза са релевантним институцијама. Треба идентификовати планове који имају **утицаја на сферу активности инкубатора** (нпр. регионалне стратегије иновација) и директно се ангажовати. Тако ће инкубатор добити утицај на планирање и политику и осигурати се да ће ресурси бити усмерени према његовим пољима активности и интересима његових клијената;
- инкубатор би такође требало да се ангажује у **координацији** и **усаглашавању** регионалних иницијатива за пословну подршку;
- повезивање са **универзитетима** или **истраживачким центрима**. Дугорочне погодности за пословни инкубатор добијају се подстицањем и праћењем иновативних активности. Сарадња са инкубатором постаје све привлачнија за научне институције као средство за **комерцијализацију** резултата истраживања и интелектуалне својине;
- организовање активности током **преинкубације** на универзитетима – обуке о предузетништву за студенте и научно особље;
- организација регионалног **сајма предузетништва**, који би понудио прилику да се представе сви објекти пословне подршке заинтересованим предузетницима као и младим компанијама и напреднијим ММСП-има којима је потребна подршка.

Споменуте активности умрежавања инкубатора треба подржати алатима за односе са јавношћу и посебним приликама. Препоручује се присуство на догађајима као што су сајмови, конференције, семинари, радионице, састанци стручњака, итд. и претраживање регионалних часописа и публикација да би се информисали о регионалним активностима, иницијативама и кључним актерима.



## 8. Мерење и оцењивање учинка инкубатора

Активности оцењивања инкубатора омогућавају добијање информација о резултатима и учинку пословног инкубатора, идентификацију **фактора успеха**, као и **слабих тачака** и потенцијала за **унапређивање** и развој инкубационих програма у правцу динамичног модела за пословни развој који се стално прилагођава, у складу са потребама станара и других клијената.

### 8.1. Процедура оцењивања учинка ПИ

Након развоја стратегија инкубатора и активности инкубатора, неопходно је да се успостави надзор и оцењивање у редовним интервалима, да би се идентификовала подручја која захтевају унапређивање. У ову сврху треба да се скупљају квалитативне информације које се могу квантификовати. Будући да је тешко проценити квалитативне податке, препоручује се развијање индикатора који омогућавају њихово мерење.

Генерално посматрано, могуће методологије за оцењивање су употреба упитника и/или водича за индивидуалне разговоре. Оба метода имају предности и мане.

**Упитници** захтевају релативно мало времена и новца, али, број људи који их испуњавају може бити недовољан ако анкетирани нису заинтересовани за тему или једноставно немају времена за одговарање.

Индивидуални разговори, са друге стране, захтевају време, као и обучене особе за вођење разговора, али, дају квалитетније информације, јер се у току разговара могу поставити додатна питања у случају да нешто није јасно. Могуће је добити јаснију и свеобухватнију слику тренутне ситуације и анализирати узроке учинка инкубатора.

За **оцењивање** се предлажу следећи кораци:

<p>1. Почетна тачка– пословни план:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Пословни план инкубатора садржи конкретне изјаве о циљевима, задацима и прогнозама који би требало да се остваре у програму инкубатора у одређеном временском периоду. Зато би пословни план требало да буде блиско повезан са процедуром оцењивања и коришћен као база препорука.</li> <li>• Пословни план инкубатора требало би да се стално надгледа и ажурира на основу резултата оцењивања, бар једном годишње.</li> </ul>
<p>2. Постављање циљева оцењивања индикатора:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Основу оквира по ком се мери учинак чине одговарајући индикатори прилагођени одређеним циљевима оцењивања и креирани индивидуално за сваки инкубатор у складу с његовом мисијом.</li> <li>• За оцењивање, за сваки корак у имплементацији пројекта, важно је имати индикаторе који испуњавају одређене критеријуме, да би се осигурао пренос поузданих информација о учинку пословног инкубатора.</li> <li>• Због тога, индикатори морају бити објективно проверљиви индикатори (<i>опи</i>).</li> <li>• Као такви, требало би да буду специфични, мерљиви, прихватљиве цене, релевантни за циљеве и везани за време (енг. акроним <i>smart</i>)</li> </ul>

<p>3. Одржавање информационог система индикатора:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Да би се могло урадити оцењивање и мерење напретка у дефинисаним циљним пољима, неопходно је сакупити редовне статистичке податке о учинку и креирати темељну базу података која открива напредак и развој током одређених временских периода помоћу скупа индикатора.</li> <li>• Стандардно коришћена методологија за сакупљања података за оцењивање јесте спровођење анкета код различитих релевантних циљних група, као што су станари и дипломци инкубатора, заинтересоване стране и други партнери.</li> </ul>
<p>4. Анализа слабих тачака и примена корективних акција:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализа учинка инкубатора на основу индикатора омогућава идентификацију слабих тачака програма инкубатора и његово редефинисање.</li> <li>• Неопходне корективне акције које треба спровести требало би да се размотре у ажурирању пословног плана инкубатора.</li> </ul>

## 8.2. Оцењивање улазних фактора

Процес оцењивања и контролисања развојних стадијума инкубатора јесте поређење **улазних фактора и фактора процеса у односу на излазне факторе** и постигнуте резултате као и **поређење циљева и стварних достигнућа**.

<p>Улазни фактори</p>	<p>▶ Финансијска средства заинтересованих страна, ресурси руководства (тј. број, врста, и квалитет особља) као и пројекти које предложе предузетници.</p>
<p>Фактори процеса инкубације</p>	<p>▶ Улазни фактори се спајају у процесу инкубације, нпр. обезбеђивањем простора, инфраструктуре и услуга за развој посла.</p>
<p>Излазни фактори</p>	<p>▶ Процент успеха компанија, број створених послова и уопште утицај на стварање богатства у локалној економији.</p>

Ове факторе требало би анализирати **у вези са следећим аспектима:**

<p>Фактори ефикасности</p>	<p>▶ Однос између финансијских улагања и резултата и у вези са тим, добијена вредност за уложени новац; нпр. финансијски унос за успостављање и рад инкубатора и резултирајући трошкови по успешној младој компанији или створеном послу.</p>
<p>Фактори ефективности</p>	<p>▶ Мера до које резултати демонстрирају да су постигнути специфични циљеви; нпр. када је у питању проценат преживљавања и дипломирања.</p>
<p>Комунални фактори</p>	<p>▶ Односе се нпр. на проценат закупа, захтев за услугама инкубатора или меру до које пружене услуге испуњавају потребе клијената.</p>
<p>Фактори релевантности</p>	<p>▶ До које мере циљеви/резултати промовишу шире (регионалне) развојне приоритете.</p>
<p>Фактори одрживости</p>	<p>▶ Одрживост операција и постигнутих резултата, тј. приход који покрива трошкове и који зависи од потражње за простором.</p>

## VII РАЗЛОЗИ НЕУСПЕХА И ФАКТОРИ УСПЕХА ПОСЛОВНИХ ИНКУБАТОРА

Као што је то случај у сваком другом послу, пројекти пословних инкубатора могу лако доживети неуспех, ако није посвећена пажња темељној припреми. Неуспех има велик утицај на многе учеснике у пројекту као и на друштво у целини. Стога, промотери и спонзори потенцијалних пословних инкубатора имају обавезу да науче како да смање ризик од неуспеха на најмању могућу меру.

Неки од најбитнијих разлога за неуспех пројекта су:



**Непотпуно разумевање система пословне инкубације.** Неспоразуми и неодговарајућа очекивања међу промотерима, заинтересованим странама и могућим будућим клијентима, често доводе до лоше пројектованих и лоше финансираних пројеката.

Стога, **први фактор успеха** је да иницијатори, присталице, планери и државне институције, као најважнији актери, познају и **разумеју предмет и систем пословне инкубације**. Зато је подизање свести пре извршења фазе планирања толико важно!



**Пословни инкубатор није саставни део укупне развојне политике региона.** Пословни инкубатори, као и све друге мере подршке и алати дизајнирани да проактивно стимулишу развој предузећа, треба да буду интегрисани у план регионалног развоја и не смеју бити изолована активност.

Сходно томе, **други фактор успеха** је да мора постојати јака институционална активност на локалном и регионалном нивоу као допуна алатима пословног инкубатора у облику финансирања, ниских административних оптерећења и разноврсних пореских стимулација. Будући клијенти инкубатора морају имати одговарајуће подстицаје, како за реализацију своје пословне идеје тако и за трошкове коришћења услуга инкубатора и инфраструктуре.



**Не постоји довољна финансијска подршка пословним инкубаторима.** Финансирање мора бити обезбеђено и за инвестиције (нпр. зграде, намештај, техничку опрему, итд) и операције. Обично је теже постићи дугорочно финансирање пословања, јер заинтересоване стране очекују да пословни инкубатор постане самоодржив након врло кратког временског периода. Инкубатор мора имати адекватан проток новца да покрије своје оперативне трошкове и да у сваком тренутку обезбеди одговарајуће објекте и услуге као подршку својим клијентима. Ову потребу је нарочито тешко остварити током почетног периода, када:

- инкубатор мора да пронађе своје место на тржишту;
- мора да докаже способности у подршци предузетништву;
- служећи клијентима, мора да докаже да функционише као предузеће.

Сходно томе, **трећи фактор за успех** је да промотери и спонзори инкубатора морају користити стабилне финансијске изворе за подмиривање реалних трошкова пословања од самог почетка па надаље.



**Нема довољно потражње за палету услуга пословног инкубатора.** Овај недостатак разумевања тога које су жеље и потребе купца класичан је проблем неуспеха многих младих компанија, као и пословних инкубатора.

Сходно томе, **четврти фактор за успех** је да пројектанти инкубатора треба да спроведу суштинска истраживања тржишта и да идентификују да ли постоји тржиште за одређени модел инкубатора (специјализовани ПИ, наспрам ПИ опште намене) и шта тржиште (будући клијенти) очекује од будућег

инкубатора. Истраживање тржишта треба да укаже на постојећу структуру предузетничке подршке у региону и начине у оквиру којих инкубатор може постати јачи.



**Не постоји погодна и јефтина зграда за смештај клијената и менаџмента инкубатора.** Већина планова за пословне инкубаторе показује да зграда треба да буде доступна без икакве накнаде и да испуњава захтеве у погледу величине која би инкубатору омогућила да достигне степен самоодрживости. Минимално реновирање (или бесплатно реновирање), лако одржавање и ниски трошкови одржавања други су предуслови.

Сходно томе, **пети фактор за успех** је да један од спонзора обезбеди зграду и осигура да има довољно новца за њено реновирање и одржавање за период од четири до пет година.



**Менаџмент тиму новог пословног инкубатора недостају пословно искуство и вештине управљања.** Нови пословни инкубатор мора се од почетка покренути ефикасно и ефективно с минимумом услуга које ће први клијенти захтевати да би постали успешни.

Сходно томе, **шести фактор за успех** је да именовани менаџер/и морају бити изабрани на основу знања о пословном и технолошком сектору клијената и морају имати додатне обуке о пословној инкубацији и изградњи тима.

## VIII ДВАНАЕСТ САВЕТА УКОЛИКО ПЛАНИРАТЕ ДА ОСНУЈЕТЕ ПОСЛОВНИ ИНКУБАТОР:

1.	Јасно дефинишите мисију, визију и стратешке циљеве: каквим ће се показати иновација и предузетнички системи у средњерочном периоду? Какав је допринос пословног инкубатора?
2.	Постарајте се да предуслови буду задовољени – ако нису, прво треба на њима радити.
3.	Уклопите ПИ у националне и регионалне стратегије за иновације.
4.	Обезбедите јавну/приватну подршку кроз широка и активна партнерства.
5.	Уклопите ПИ у регионални систем за иновације – не дуплирајте!
6.	Планирајте услуге на основу стварних потреба предузетничке заједнице.
7.	Тражите најбоље праксе – учествујте у регионалним, националним и међународним мрежама (као што је ЕБН).
8.	Не копирајте слепо. Прилагодите модел реалној слици ствари на вашој територији – или направите нов модел!
9.	Постарајте се да добијете најбољу експертизу- јер ћете учествовати у обликовању људских живота.
10.	Обезбедите адекватно финансирање за предстојеће године – боље имати редовна средства опредељена на годишњем нивоу него се ослањати само на пројекте.
11.	Пратите и упоређујте своје карактеристике/деловање константно и обавештавајте partnere о томе.
12.	Уложите труд и у комуникацију – будите транспарентни када су у питању ваша достигнућа и ваш учинак.



## IX ЛИСТА ПОСЛОВНИХ ИНКУБАТОРА У СРБИЈИ - КОНТАКТ ПОДАЦИ

Корисне информације и савете у вези са оснивањем и вођењем пословног инкубатора можете добити и од постојећих пословних инкубатора.

На сајту: <http://www.preduzetnickiservis.rs/poslovni-inkubatori/katalog-poslovnih-inkubatora> можете погледати детаљније информације о сваком инкубатору.

### Регион Војводина

#### ПОСЛОВНИ ИНКУБАТОР НОВИ САД

Адреса: Војвођанских бригада 28, Нови Сад

Телефон: 021 2100 303

e-mail: office@businessincubatorNS.com

www.businessincubatorNS.com

#### ПОСЛОВНИ ИНКУБАТОР СУБОТИЦА

Адреса: Магнетна поља бб, Суботица

Телефон: 024 544 044

e-mail: office@bis-su.rs

www.bis-su.rs

#### ПОСЛОВНИ ИНКУБАТОР ЗРЕЊАНИН - БИЗ ДОО

Адреса: Краља Александра I Карађорђевића 2, Зрењанин

Телефон: 023 512 260

e-mail: inkubator@biz-zr.co.rs

www.biz-zr.co.rs

#### ПОСЛОВНИ ИНКУБАТОР СЕНТА

Адреса: Петефи Шандора 54, Сента

Телефон: 024 817 789

e-mail: office@biz-senta.com

biz-senta.com

#### ПОСЛОВНИ И ИНОВАТИВНИ ЦЕНТАР БАЧКИ ПЕТРОВАЦ

Адреса: М. Тита 20, Бачки Петровац

Телефон: 021 2155 145

e-mail: office@biznisinkubator.rs

www.biznisinkubator.rs

### Београдски регион

#### ПОСЛОВНО-ТЕХНОЛОШКИ ИНКУБАТОР ТЕХНИЧКИХ ФАКУЛТЕТА БЕОГРАД

Адреса: Рузвелтова 1а, Београд

Телефон: 011 3370 950; 011 3370 951; 011 3370 952

e-mail: office@bitf.rs

www.bitf.rs

#### НОВА ИСКРА ДИЗАЈН ИНКУБАТОР

Адреса: Гаврила Принципа 43, Београд – Савски венац

Телефон: 011 4051 897

e-mail: office@novaiskra.com

www.novaiskra.com

#### ICT HUB

Адреса: Вељка Дугошевића 54 А5, Београд – Звездара

Телефон: 011 411 8881

e-mail: info@icthub.rs

www.icthub.rs

**ИХИС НАУЧНОТЕХНОЛОШКИ ПАРК ЗЕМУН**

Адреса: Батајнички друм 23, Београд – Земун  
 Телефон: 011 619 907  
 e-mail: [ihis@eunet.rs](mailto:ihis@eunet.rs)  
[www.ihis.co.rs](http://www.ihis.co.rs)

**INCENTAR – ЦЕНТАР ЗА ИНКЛУЗИЈУ, ИНОВАЦИЈУ И ИНТЕГРАЦИЈУ**

Адреса: Цара Лазара 5–7, Београд – Стари град  
 Телефон: 011 3281 209  
 e-mail: [office@incentar.org](mailto:office@incentar.org)  
[www.incentar.org](http://www.incentar.org)

**БИЗНИС ЦЕНТАР ГРАДСКЕ ОПШТИНЕ САВСКИ ВЕНАЦ**

Адреса: Кнеза Милоша 47, Београд  
 Телефон: 011 715 1847  
[www.bc47.rs](http://www.bc47.rs)

**ИНКУБАТОР ЗА РАЗВОЈ ПРЕДУЗЕТНИШТВА МЛАДИХ – ГНЕЗДО**

Адреса: Масарикова 5/VI (Палата Београд), Београд  
 Телефон: 011 715 7351  
 e-mail: [hana.korac@beograd.gov.rs](mailto:hana.korac@beograd.gov.rs)  
[www.kancelarijazamlade.rs/kzm-servisi/inkubator](http://www.kancelarijazamlade.rs/kzm-servisi/inkubator)

**Регион Шумадија и Западна Србија**

**БИЗНИС ИНОВАЦИОНИ ЦЕНТАР КРАГУЈЕВАЦ**

Адреса: Трг Тополиваца 4, Крагујевац  
 Телефон: 034 502 500; 034 502 502  
 e-mail: [office@bickg.rs](mailto:office@bickg.rs)  
[www.bickg.rs](http://www.bickg.rs)

**БИЗНИС ИНКУБАТОР ДОО КРУШЕВАЦ**

Адреса: Јасички пут бб, Крушевац  
 Телефон: 037 3150 030; 037 453 700  
 e-mail: [uprava@bickrusevac.co.rs](mailto:uprava@bickrusevac.co.rs)  
[www.bickrusevac.co.rs](http://www.bickrusevac.co.rs)

**БИЗНИС ИНКУБАТОР ЦЕНТАР УЖИЦЕ**

Адреса: Драгачевска бб, Севојно, Ужице  
 Телефон: 031 534 101  
 e-mail: [bicuzice@open.telekom.rs](mailto:bicuzice@open.telekom.rs)  
[www.bicuzice.com](http://www.bicuzice.com)

**НАУЧНОТЕХНОЛОШКИ ПАРК ДОО ЧАЧАК**

Адреса: Николе Тесле бр. 42, Чачак  
 Телефон: 032 5590 410; 032 5590 411  
 e-mail: [ntp.cacak@gmail.com](mailto:ntp.cacak@gmail.com)  
[ntpcacak.rs](http://ntpcacak.rs)

**Регион Јужна и Источна Србија**

**ПОСЛОВНИ ИНКУБАТОР ЦЕНТАР ПРОКУПЉЕ**

Адреса: Василија Ђуровића Жарког 13, Прокупље  
 Телефон: 027 339 001; 027 339 338  
 e-mail: [info@inkubator.rs](mailto:info@inkubator.rs)  
[www.inkubator.rs](http://www.inkubator.rs)

**ИЗНИС ИНКУБАТОР ЦЕНТАР – ВИС YUMCO, ВРАЊЕ**

Адреса: Радничка 5, Врање  
 Телефон: 017 420 371  
 e-mail: [bicvranje@gmail.com](mailto:bicvranje@gmail.com)  
[www.bicvranje.org.rs](http://www.bicvranje.org.rs)

## ПОСЛОВНИХ ИНКУБАТОРА

---

### **ЗИП ЦЕНТАР ЗА МЛАДЕ – БИЗНИС ИНКУБАТОР ДОО ПИРОТ**

Адреса: Трг Републике 97, Пирот

Телефон: 010 320 310

e-mail: zipcentar@gmail.com

### **БИЗНИС ИНОВАЦИОНИ ЦЕНТАР ЗАЈЕЧАР**

Адреса: Неготински пут 6б, Зајечар

Телефон: 019 443 956

e-mail: dragitosic.1955@gmail.com

### **БИЗНИС ИНКУБАТОР МАЈДАНПЕК**

Адреса: Змај Јовина бр.3, Мајданпек

Телефон: 030 581 333

e-mail: bimajdanpek@gmail.com

### **БИЗНИС ИНКУБАТОР ЦЕНТАР БОР**

Адреса: Наде Димић 6б, Бор

Телефон: 030 444 063; 030 457 750; 030 457 751

e-mail: stojanovic.anabela@yahoo.com

### **БИЗНИС ИНКУБАТОР ЦЕНТАР КЛАДОВО**

Адреса: Станка Џингалашевића ББ, Кладово

Телефон: 019 801 733

e-mail: bickladovo@gmail.com

## X РЕГИОНАЛНЕ РАЗВОЈНЕ АГЕНЦИЈЕ – КОНТАКТИ

Потребни савети и друга стручна помоћ у вези са пословним инкубаторима могу се потражити у Акредитованим регионалним развојним агенцијама широм Србије:

### **РЕГИОНАЛНА РАЗВОЈНА АГЕНЦИЈА ЗА РАЗВОЈ ИСТОЧНЕ СРБИЈЕ „RARIS”**

Адреса: Трг Ослобођења бб, Зајечар  
Телефон: 019/426-376, 019/426-377  
E-mail: office@raris.org  
www.raris.org

### **РЕГИОНАЛНИ ЦЕНТАР ЗА ДРУШТВЕНО ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ „БАНАТ”**

Адреса: Чарнојевићева 1, Зрењанин  
Телефон: 023/510-567, 023/561-064  
E-mail: office@rcrbanat.rs  
www.banat.rs

### **ЦЕНТАР ЗА РАЗВОЈ ЈАБЛАНИЧКОГ И ПЧИЊСКОГ ОКРУГА**

Адреса: Пана Ђукића 42, Лесковац  
Телефон: 016/233-440  
E-mail: info@centarzarazvoj.org  
www.centarzarazvoj.org

### **РЕГИОНАЛНА АГЕНЦИЈА ЗА ПРОСТОРНИ И ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ РАШКОГ И МОРАВИЧКОГ ОКРУГА**

Адреса: Цара Душана 77, Краљево  
Телефон: 036/397-777  
E-mail: office@kv-rda.org  
www.kv-rda.org

### **РЕГИОНАЛНА РАЗВОЈНА АГЕНЦИЈА „ЈУГ”**

Адреса: Обреновићева 38/1, Ниш  
Телефон: 018/515-447, 018/522-659  
E-mail: info@ora-jug.rs  
www.rra-jug.rs

### **РЕГИОНАЛНА РАЗВОЈНА АГЕНЦИЈА „ЗЛАТИБОР”**

Адреса: Петра Ђеловића бб, Ужице  
Телефон: 031/523-065, 031/510-098  
E-mail: office@rrazlatibor.co.rs  
www.rrazlatibor.co.rs

### **РЕГИОНАЛНА РАЗВОЈНА АГЕНЦИЈА БАЧКА**

Адреса: Булевар Михајла Пупина 20/II спрат, Нови Сад  
Телефон: 021/557-781  
E-mail: office@rda-backa.rs  
www.rda-backa.rs

### **РЕГИОНАЛНА РАЗВОЈНА АГЕНЦИЈА СРЕМ**

Адреса: Главна 172, Рума  
Телефон: 022/470-910  
E-mail: info@rrasrem.rs  
www.rrasrem.rs

### **РЕГИОНАЛНА РАЗВОЈНА АГЕНЦИЈА САНЦАК – СЕДА**

Адреса: 7. јула бб, Нови Пазар  
Телефон: 020/332-700, 317-551  
E-mail: office@seda.org.rs  
www.seda.org.rs

## ПОСЛОВНИХ ИНКУБАТОРА

---

### **РЕГИОНАЛНА АГЕНЦИЈА ЗА ЕКОНОМСКИ РАЗВОЈ ШУМАДИЈЕ И ПОМОРАВЉА**

Адреса: Краља Петра I број 22, Крагујевац  
Телефон: 034/302-701; 302-702  
E-mail: officekg@redasp.rs  
www.redasp.rs

### **РЕГИОНАЛНА АГЕНЦИЈА ЗА РАЗВОЈ И ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ БЕОГРАД**

Адреса: Топличин венац 11/4, Београд  
Телефон: 011/2186-730  
E-mail: office@rrabeograd.rs  
www.rrabeograd.rs

### **РЕГИОНАЛНА РАЗВОЈНА АГЕНЦИЈА ПАНОНРЕГ**

Адреса: Цара Јована Ненада 15, Суботица  
Телефон: 024/554-107  
E-mail: office@panonreg.rs  
www.panonreg.rs

### **РЕГИОНАЛНА РАЗВОЈНА АГЕНЦИЈА БРАНИЧЕВО-ПОДУНАВЉЕ**

Адреса: Стари корзо 30/3  
Телефон: 012/510-824  
E-mail: office@rra-bp.rs  
www.rra-bp.rs

### **РЕГИОНАЛНА РАЗВОЈНА АГЕНЦИЈА ПОДРИЊА, ПОДГОРИНЕ И РАЂЕВИНЕ**

Адреса: Јована Цвијића 20, Лозница  
Телефон: 015/876-096  
E-mail: office@rrappr.rs  
www.rrappr.rs



## XI ЛИТЕРАТУРА

„Развојне линије водиле за технолошке пословне инкубаторе“ (оригиналан назив: Development Guidelines for Technology Business Incubators), Franz Dietrich, Barbara Harley, Joachim Langbein, InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH, Bon, novembar 2010;

„Operativne linije vodilje za rukovođenje poslovnim inkubatorima“, (оригиналан назив Operational Guidelines for Technology business Incubators), Franz Dietrich, Barbara Harley, Joachim Langbein, InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH, Bon, novembar 2010;

„The Smart Guide to Innovation-Based Incubators (IBI)“, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010;

Пројекат „пословни инкубатори у Србији, Мапа пута 2, ГИЗ (превод), Београд, 2014.

„Бизнис инкубатор центар у Ужицу“, Студија изводљивости, Регионални центар за развој МСПП „Златибор“, Ужице, 2007;

„Benchmarking of EU Incubators“: Centre for Strategy & Ebaluations Services, EC Februari, 2002;

„Анализа стања пословне инфраструктуре у републици Србији“, Драгиша Мијачић, Национална агенција за регионални развој, Београд, 2011;

„Програм развоја пословних инкубатора и кластера 2007–2010“, Министарство привреде републике Србије, 2006;

„Бизнис инкубатори“, Гордана Даниловић Грковић и Ана Жегарац, Републичка агенција за развој малих и средњих предузећа и предузетништва, Београд, 2003;

„Водич за предузетнике – како да започнем бизнис?“, Национална агенција за регионални развој, Београд, 2015;

„Израда бизнис плана, Радна свеска“, Национална агенција за регионални развој, 2012;

<http://www.preduzetnickiservis.rs/>

<http://narr.gov.rs//index.php/Info/Konkursi/Javni-poziv-za-finansijsku-podrshku-poslovnim-inkubatorima>

<http://stamencic.net/2013/06/studija-izvodljivosti-i-upravljanje-projektima/>







