



# **Analiza poslovanja Biznis inkubatora Zenica za 2020. godinu**

ZENIČKA RAZVOJNA AGENCIJA ZEDA



**ZENICA MAJ 2021. GODINE**



# SADRŽAJ

UVOD.....	5
BIZNIS INKUBATOR ZENICA .....	6
ANKETIRANJE KORISNIKA BIZNIS INKUBATORA ZENICA .....	8
Oblik registracije .....	8
Analiza preduzeća po fazama inkubiranja.....	9
Analiza preduzeća po broju zaposlenih.....	9
Struktura korisnika po djelatnostima.....	11
Zainteresovanost korisnika za edukacije/seminare .....	11
Planovi za buduće poslovanje i djelatnost korisnika.....	13
Ocjena poslovanja u 2020. godini.....	13
Prednosti Biznis inkubatora Zenica koje korisnici ističu kao značajne .....	14
Problemi u poslovanju s kojima se susreću korisnici Biznis inkubatora Zenica.....	14
Promet korisnika Biznis inkubatora Zenica u 2020. godini.....	16
Neto dobit korisnika Biznis inkubatora Zenica u 2020. godini.....	16
Izvoz i tržišni udio korisnika Biznis inkubatora Zenica u 2020. godini.....	17
Sugestije i prijedlozi anketiranih za unapređenje Biznis inkubatora Zenica i Agencije ZEDA .....	18
ZAKLJUČAK .....	19



## UVOD

Biznis inkubator predstavlja jedan od alata za ekonomski razvoj, osmišljen da ubrza rast i uspješnost preduzeća kroz niz resursa i usluga koje potiču poslovni razvoj. Osnovni cilj inkubatora je pomoći malim privrednim subjektima da pri završetku perioda korištenja inkubatora postanu finansijski samoodrživi i nezavisni. Pored ovoga, ostali ciljevi inkubatora su lokalni ekonomski razvoj, zapošljavanje, revitalizacija određenih djelatnosti, ekonomski razvoj, pružanje podrške ciljnim grupama ili djelatnostima, razvoj malog i srednjeg poduzetništva i klastera. Biznis inkubator je instrument potporne poduzetničke infrastrukture čija je svrha razvoj start-up preduzeća. Pod ovim se podrazumijeva organizovan sistem usluge s ciljem podrške novoosnovanim preduzećima. Unutar inkubatora se obično nudi širok spektar usluga. Uopćeno to mogu biti soft usluge kao što su poslovno savjetovanje, pristup finansijama, tehnička pomoć i pristup zajedničkoj opremi u inkubatoru te subvencionirana i fleksibilna cijena zakupa niža od tržišne cijene. Biznis inkubator se sastoji od većeg broja manjih poslovnih prostora i/ili radionica na jednom mjestu.

Sam pojam inkubator asocira na početak života, odnosno u biznis inkubatoru se osnivaju novi privredni subjekti što znači da su biznis inkubatori svojevrsni „rasadnici“ malih preduzeća i

obrta. Praksa je pokazala da su novoosnovana preduzeća najranjivija u prvih nekoliko godina poslovanja i upravo tada im je potrebna pomoć kako bi se razvile i opstale na tržištu.

Poduzetnici koji žele da otpočnu proces „inkubiranja“, tj. korištenje svih usluga jednog biznis inkubatora, moraju ispuniti određene kriterije. Kriteriji koji se uobičajeno moraju ispuniti su: mogućnost rasta, sposobnost generisanja novih radnih mesta, sposobnost redovnog ispunjavanja svojih finansijskih obaveza, plaćanja poslovnog prostora, postojanje biznis plana, tržišna analiza itd.

Razvoj biznis inkubatora kao instrumenta poduzetničke infrastrukture obično je iniciran i povjeren jedinicama lokalne samouprave i razvojnim agencijama, a može biti iniciran od strane donatora – business angela, sponzora, univerziteta i sličnih institucija koje potpomažu razvoj poduzetništva. Inkubatori imaju značajnu ulogu u razvoju poduzetništva i preduzeća na početku njihovog poslovanja, kao i na stimulisanju lokalnog ekonomskog razvoja. S tim u vezi potrebno je osnažiti rad inkubatora i podići kapacitete zaposlenih te identifikovati i razviti dobre odnose sa potencijalnim saradnicima, organizacijama i institucijama koji bi bili uključeni u buduće inicijative inkubatora.



## BIZNIS INKUBATOR ZENICA

Biznis inkubator Zenica započeo je s radom 2005. godine u okviru rada i djelatnosti Zeničke razvojne agencije ZEDA (u daljem tekstu „Agencija ZEDA“), čiji je osnivač i stoprocentni vlasnik Grad Zenica. Smješten je u Poslovnoj zoni „Zenica 1“ (u daljem tekstu „Poslovna zona“), što predstavlja idealnu lokaciju za razvoj malih i srednjih preduzeća, uvezvi u obzir dostupnost sve potrebne infrastrukture, postojanje dobro razvijenog poslovnog ambijenta u samoj Zoni, blizinu centra grada i glavne gradske saobraćajnice (GGM), blizinu autoputa (cca 2 km do izlaza na regionalni put te cca 6km do izlaza na novi autoput Vc). U svrhu daljnog razvoja infrastrukture i unapređenja uslova za rad i razvoj MSP u Poslovnu zonu se redovno, svake godine, ulažu finansijska sredstva u realizaciju infrastrukturnih projekata.

Grad Zenica je svakako najveći investitor i redovno u okviru budžeta planiraju se sredstva za daljni razvoj Zone, ali tu i dodatne mogućnosti sufinsasiranja projekata iz sredstava od strane Zeničko-dobojskog kantona kao i brojna donatorska sredstva putem javnih poziva na koja apliciraju Agencija ZEDA i Grad Zenica, a finansiraju institucije poput GIZ-a, USAID-a, Fonda za zaštitu okoliša, Federalnog ministarstva za

razvoj poduzetnišva i obrta te brojna druga. U Poslovnoj zoni trenutno djeluje više od 105 privrednih subjekata koji se bave različitim djelatnostima. Trenutna zauzetost ove poslovne zone je 87%. Trenutno raspoloživo slobodno zemljište je površine cca 45.000 kvadratnih metara, što predstavlja odličnu mogućnost za rast preduzeća i proširenje njihovih kapaciteta kupovinom zemljišta kada preduzeće dovoljno „izraste“ tj. uspije zauzeti svoje mjesto na tržištu. Važno je napomenuti da je Zona „živa“ te da se procenat zauzetosti i broja prisutnih privrednih subjekata kontinuirano mijenja, što može objasniti eventualna nepoklapanja navedenih procenata i brojki sa realnim stanjem u trenutku objave ove Analize.

Biznis inkubator Zenica se sastoji od 23 radioička prostora i 21 prostora u zgradbi TechnoParke Zenica te 4 kancelarijska prostora što je ukupno 48 raspoloživih prostora za start-up preduzeća. U okviru ove dvije jedinice u trenutku anketiranja i izrade analize se nalazilo 39 preduzeća. Ukupno je anketirano 37 preduzeća, budući da su 2 preduzeća u fazi završetka inkubiranja, tj. već su kupila svoje parcele i napravila poslovne objekte u kojima nastavljaju svoje poslovanje. Dakle, za potrebe prika-

za stanja poslovanja Biznis inkubatora Zenica (stanari radioničkih prostora i stanari zgrade Technoparka) uzet ćemo u obzir 37 start-up firmi koje su u punom jeku razvoja poslovanja, tj. procesa inkubiranja. U daljem tekstu Analize će se, iz praktičnih razloga, za ove dvije fizički odvojene jedinice, a koje čine inkubator, korištiti zajednički naziv „Biznis inkubator Zenica“ ili „Inkubator“.

Prije ulaska u kvalitativnu i kvantitativnu analizu, prvo ćemo predstaviti koje su to usluge koje pruža Agencija ZEDA te koje stanari Biznis inkubatora Zenica imaju priliku koristiti prilikom inkubiranja:

- > Korištenje instrumenta poduzetničke infrastrukture kojima upravlja Agencija ZEDA: poslovna zona, radionički prostori i tehnološki park sa inovativnim razvojnim centrima
- > Učešće na domaćim i inostranim sajmovima
- > Usluge u okviru implementacije projekta COSME – koji je namijenjen za jačanje konkurentnosti malih i srednjih preduzeća u Evropskoj uniji u periodu od 2014. do 2020. godine: uvezivanje i predstavljanje domaćih privrednih subjekata (uključujući i korisnike Biznis inkubatora Zenica) putem EEN mreže sa preduzećima u EU i van EU, koje su članice EEN mreže; posjete/odlasci na sajmove u EU ali i van EU.
- > Organizacija i realizacija raznih vrsta edukacija kroz projekte koje implementira;

Prava i obaveze Agencije kao i korisnika Inkubatora su definisane Ugovorom o korištenju prostora i usuga Inkubatora. Obaveze Agencije u ovom smislu su:

- > da omogući Korisniku nesmetano korištenje iznajmljenog prostora i zajedničkih prostorija.
- > da u skladu sa aktima i planovima Agencije

organizuje poslovna savjetovanja, promotivne aktivnosti i druge usluge za koje dovoljan broj korisnika iskaže interes.

- > da obezbijedi uslove za zajedničko grijanje prostora.
- > da održava zajedničke prostorije.
- > da stvara uslove za povezivanje korisnika TPZ-a međusobno kao i sa drugim poslovnim subjektima, ustanovama i finansijskim institucijama u cilju uspješnijeg poslovanja.

Pored navedenog, korisnici Inkubatora imaju određene pogodnosti koje nisu definisane Ugovorom, ali su prisutne kao dio politike Grada Zenice i Agencije ZEDA, u cilju podrške poduzetništvu te u cilju što veće koncentracije preduzeća na lokaciji Poslovne zone:

- > poslovni prostor po subvencioniranoj cijeni stanarine od strane Grada Zenice
- > pogodnosti lokacije za poslovanje
- > nove poslovne prilike kroz organizovane B2B sastanke i događaje
- > pristup sali za sastanke i prezentacije (BusinessPoint)
- > mogućnost izlaganja svojih proizvoda u Show room-u Centra za poduzetnike i investitore
- > promociju privrednih subjekata (na stranici Agencije ZEDA, na društvenim mrežama i u medijima)
- > pomoć u apliciranju na EU i domaće programe preduzećima koja su u procesu inkubiranja
- > mogućnost zajedničkog učešća na sajmovima ili posjetama sajmovima na čelu s Agencijom ZEDA
- > savjetodavnu pomoć iz oblasti ekonomije, prava i IT rješenja

# ANKETIRANJE KORISNIKA BIZNIS INKUBATORA ZENICA

U periodu januar-februar 2021. godine, Agencija ZEDA je provela anketiranje svih stanara Biznis inkubatora Zenica kako bi se prikupile informacije vezane za poslovanje i zadovoljstvo korisnika Biznis inkubatora istim. Prilikom anketiranja smo postavili 15 ciljanih pitanja te prikupili i sve dodatne sugestije i primjedbe korisnika. Anketni obrazac će biti dodan na kraju ovog dokumenta kao prilog i primjer ankete koja će se, uz moguće manje izmjene i dopune, provoditi i narednih godina.

Cilj anketiranja je prije svega ispitivanje zadovoljstva korisnika uslovima rada u Inkubatoru u prethodnoj godini te prikupljanje informacija i sugestija o tome šta bi se eventualno trebalo promijeniti, unaprijediti, zadržati ili intenzivirati (pitanje broj 19 u Anketi). Agencija kontinuirano radi na upotpunjavanju i prilagođavanju usluga prema korisnicima Inkubatora i u tom

smislu je cilj anketiranja bilo i provjeriti da li su trenutne usluge prilagođene korisnicima te da li je potrebno dodati neke nove usluge. Pored navedenog, jedan od ciljeva je i prikupljanje informacija o tome s kojim problemima u poslovanju se susreću korisnici Biznis inkubatora, a na koje bi Grad i Agencija mogli utjecati kako bi se olakšalo i unaprijedilo poslovanje preduzeća.

Preporučeni način prikupljanja informacija i anketiranja stanara je usmenim putem, tj. ličnim kontaktom anketara (u ovom slučaju uposlenika Agencije ZEDA), budući da se ličnim kontaktom otvoriti više tema od onih navedenih u samom anketnom upitniku, te anketirani imaju priliku bolje opisati svoje iskustvo (bilo ono pozitivno ili negativno).

U tekstu koji slijedi ćemo obraditi odgovore koji su prikupljeni prilikom anketiranja.

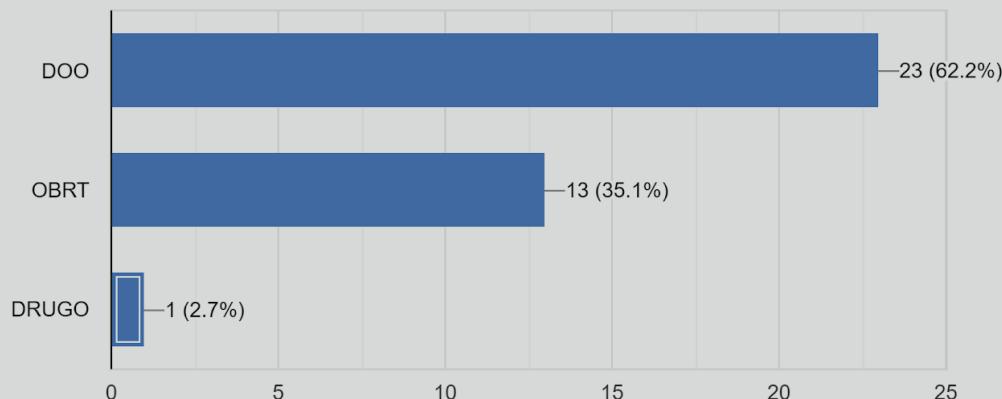
## Oblik registracije

Kao što je već naprijed navedeno, anketirano je ukupno 37 start-up korisnika Biznis inkubatora Zenica.

Od navedenih 37 anketiranih, 23 korisnika, tj. 62,1% su registrovana kao privredno društvo, tj. d.o.o.. Kada su u pitanju obrti, trenutno je registrovanih 13 obrta što čini 35,1%.

Jedan korisnik koji je u procesu predinkubacije je trenutno u fazi promjene oblika registracije te se iznasnio kao „drugo“, što se može vidjeti u grafikonu 1.

Preduzeće koje je zainteresovano za proces inkubiranja podnosi aplikaciju pisanim ili elektronskim putem. Sve zaprimljene aplikacije (a u skladu sa raspoloživim slobodnim prostorima), razmatra Komisija za prijem, koju čini pet članova, uposlenika Grada Zenice i Agencije ZEDA sa relevantnim stručnim predispozicijama te dugogodišnjim radom u struci. Direktor Agencije donosi konačnu odluku uvažavajući stav navedene Komisije.



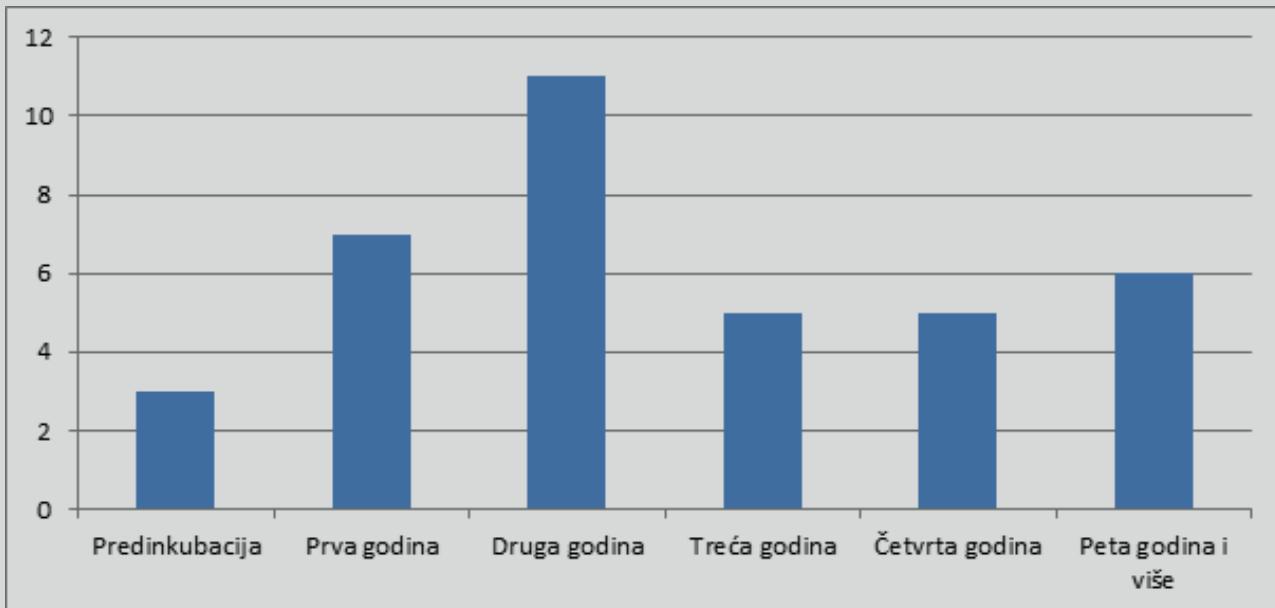
Grafikon 1. - Prikaz korisnika po obliku registracije:

## Analiza preduzeća po fazama inkubiranja

Korisnici Inkubatora su privredni subjekti u različitim fazama inkubiranja. Trenutno, najviše korisnika je u drugoj godini inkubiranja, tj.njih 11, odnosno 29,7 %. U prvoj godini inkubiranja se nalazi 7 korisnika ili 18,9 %, dok je trenutno najmanji broj korisnika u predinkubaciji, tj.3 ili 8,1 %. U trećoj i četvrtoj godini inkubiranja se nalazi podjednak broj korisnika: po 5, tj.po 13,5 %, a u petoj godini inkubiranja i više se nalazi 6 korisnika ili 16,2 % ukupnog broja preduzeća. Posljednja navedena kategorija će uskoro završiti svoj period inkubiranja te će njihovo mjesto

biti dostupno za preduzeća koja se nalaze na rezervnoj listi, tj.listi prijavljenih za korištenje usluga Biznis inkubatora Zenica, a prema kriterijima navedenim u Pravilniku.

U okviru korisnika Inkubatora, istražili smo broj zaposlenih na početku perioda inkubiranja sa brojem uposlenih sa krajem 2020. godine. Broj zaposlenih u Biznis inkubatoru Zenica ima trend rasta uprkos fluktuaciji preduzeća i konstantnom pristizanju novih novoosnovanih preduzeća koja u pravilu imaju manje uposlenika.



Grafikon 2. - Prikaz preduzeća po periodu inkubiranja

## Analiza preduzeća po broju zaposlenih

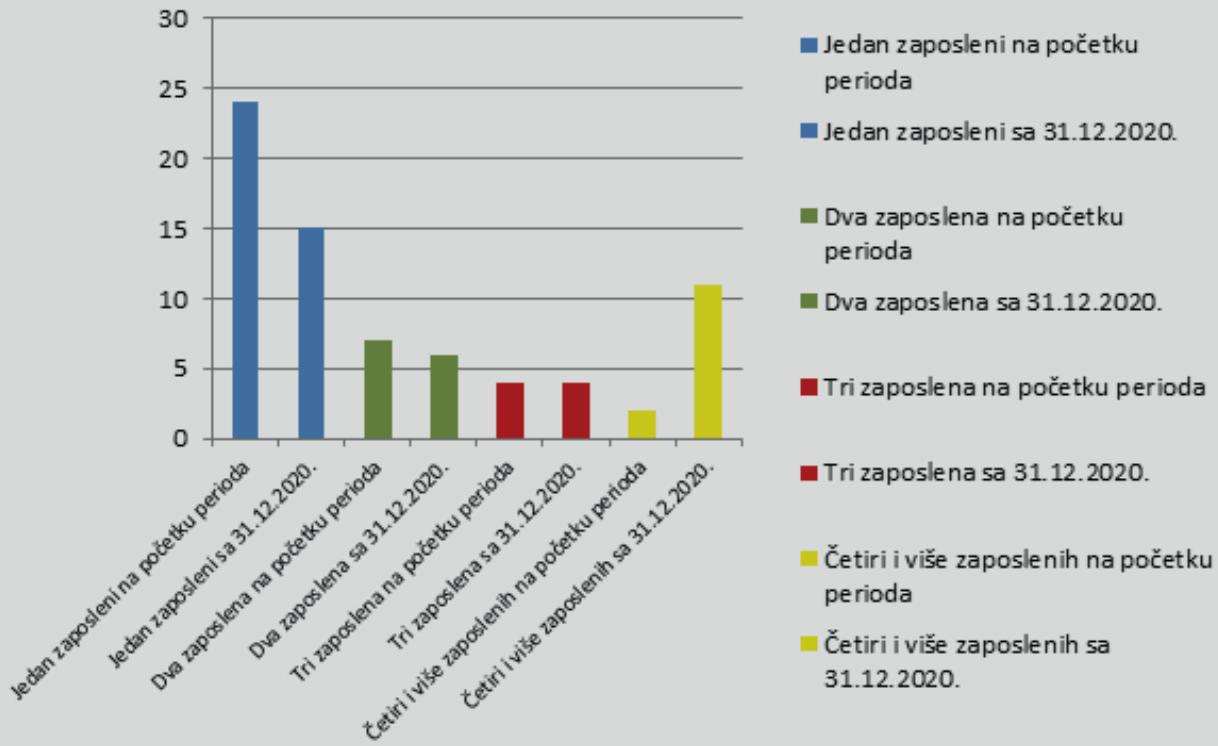
Kada posmatramo broj zaposlenih na početku perioda i zaključno sa 31.12.2020. godine, stanje je prikazano na grafikonu 3.

Ukupan broj zaposlenih u anketiranim preduzećima, je trenutno 114. Istih 37 preduzeća je na početku svog poslovanja zapošljavalo 65 lica. Dakle, korisnici Inkubatora, čiji proces inkubiranja analiziramo su uduplali broj zaposlenih osoba.

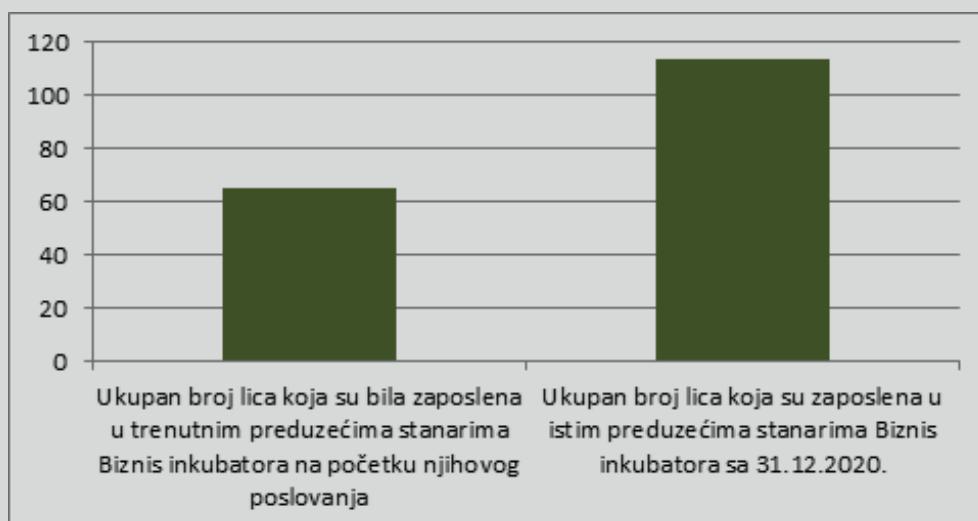
Kada posmatramo sami početak poslovanja, najveći broj preduzeća je imalo jednog zaposlenog. Čak 24 preduzeća, tj. 64,8 % su imale samo jednog uposlenika na samom početku. Trenutno jednog uposlenog ima 15 korisnika što čini 40,5 % ukupnog broja. Sa dva zaposle-

na na početku perioda smo imali 7 korisnika, tj. 18,9 %, dok je trenutno sa tim brojem zaposlenih 6 korisnika, tj.16,2 %. Tri zaposlena su imala 4 preduzeća na samom početku poslovanja, a i trenutni broj korisnika sa tim brojem zaposlenih je također 4, odnosno 10,8 %. Imajući u vidu smisao i logiku procesa inkubiranja, logičan je podatak da je najmanje korisnika koji su na samom početku poslovanja imali 4 i više zaposlenih, tj.samo 2 preduzeća ili 5,4 %. Ovo je kategorija u kojoj trenutno ima najviše uposlenih, čak 11 korisnika. Dakle, trenutno 30% korisnika imaju preko 10 zaposlenih.

**Uporedni broj firmi po zaposlenim na početku perioda i sa 31.12.2020.**



Grafikon 3. - Broj zaposlenih zaključno s 31.12.2020.

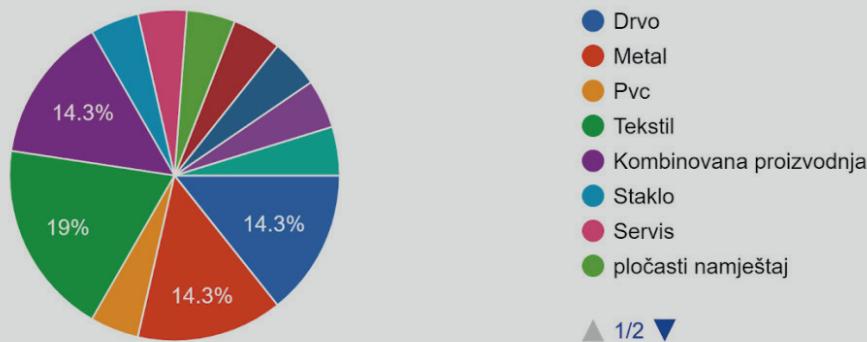


Grafikon 4. - Broj zaposlenih na početku poslovanja u usporedbi sa brojem zaposlenih u 2020. godini

## Struktura korisnika po djelatnostima

U okviru Ankete istražili smo i strukturu korisnika Inkubatora prema djelatnostima. Djelatnosti su podijeljene na proizvodnu i uslužnu, a u okviru navedene dvije grupe smo dali mogućnost izbora nekoliko vrsta poddjelatnosti. Kada je u pitanju proizvodna djelatnost u Biznis in-

kubatoru Zenica, trenutno je vodeća proizvodnja pločastog namještaja, sa 19% proizvodnih preduzeća. Na drugom mjestu, sa podjednakim procentom od 14,3% se nalaze proizvodnja proizvoda od metala, stakla te proizvodnja koja podrazumijeva kombinaciju navedenih.



Grafikon 5. - Struktura korisnika Inkubatora prema djelatnostima:

Kada su u pitanju uslužne djelatnosti, dominantna je djelatnost IT usluga. Od korisnika koji su se izjasnili da se bave uslužnom djelatnošću, njih 6 ili procentualno 27,3 %. Ovo smatramo značajnim pokazateljem budući da je IT sektor do nedavno uglavnom bio vezan za rad freelanca. Rezultati ankete pokazuju da se navedena situacija mijenja, tj. IT sektor u zeničkoj privredi predstavlja rastući sektor i iz godine u godinu je sve više registrovanih privrednih subjekata iz IT-a, a taj trend se vidi i u Biznis inkubatoru Zenica.

Ostale uslužne djelatnosti su različite. Slijedi lista usluga kojima se bave korisnici Inkubatora:

- > IT usluge
- > knjigovodstvene usluge
- > usluge čišćenja industrijskog otpada
- > servis i montaža aparata te elektrosluge
- > marketing usluge
- > video produkcija
- > usluge printa
- > usluge dizajniranja namještaja po želji kupca
- > usluge dizajniranja tendi po želji kupca
- > usluge projektovanja itd.

## Zainteresovanost korisnika za edukacije/seminare

Agencija ZEDA u okviru redovne djelatnosti i redovnih poslova, ali i putem implementacije projekata na koje aplicira, često organizuje razne edukacije za zeničke privrednike, uključujući i privrednike Inkubatora. Učešće na navedenim edukacijama je najčešće besplatno ili sa simboličnom cijenom koja je tu samo da garantuje ozbiljnost prijave na edukaciju.

I po ovom pitanju smo željeli porazgovarati sa našim privrednicima, pa smo ih pitali za buduća interesovanja kada su u pitanju edukacije i seminari koje ćemo organizovati. Važno je da se po ovom pitanju osluškuje „puls“ privrednika, te da navedene edukacije zaista budu prilagođene njihovim potrebama, željama i poslovanju. U nastavku je moguće vidjeti ponuđene

odgovore te preferenciju privrednika kada su u pitanju edukacije. Na naše prijedloge, preduzeća su mogle dodati i edukaciju/seminar i po sopstvenom nahođenju, ukoliko su smatrali da je lista na neki način nepotpuna ili neodgovarajuća.

Ponuđene su sljedeće vrste edukacija:

- > menadžment - stručno upravljanje ljudskim resursima
- > izvozni procesi i procedure u EU
- > značaj brendiranja za dugoročni uspjeh
- > seminar o carinskim propisima i procedurama koji se odnose na usklađivanje carina i oporezivanje sa praksama i zakonodavstvom u EU
- > AutoCad & Fusion 360

- > CNC
- > Solidworks
- > edukacije na temu digitalizacije (proizvodni procesi, poslovanje...)
- > upravljanje proizvodnjom - kontrola procesa, smanjenje troškova, kontinuirano poboljšanje, unapređenje odnosa sa klijentima
- > kako naći, osvojiti i zadržati svoje mjesto na tržištu
- > kako odabrat pravi proizvod, cijenu i način distribucije
- > upravljanje obrtnim sredstvima
- > poslovanje dan po dan! – operativne poslovne procedure

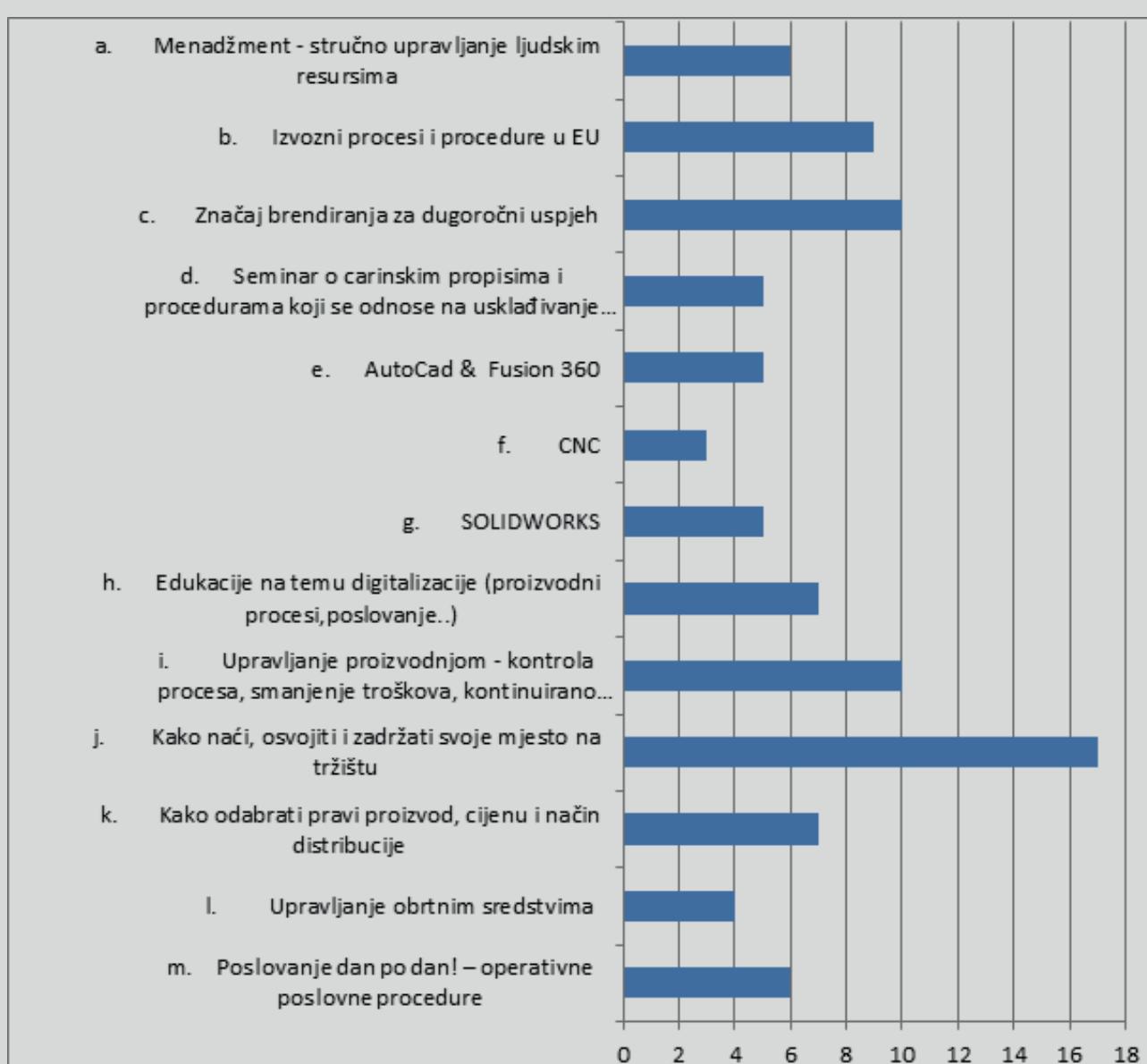
Ispitanici su mogli dati više odgovora, tj. izaziti interesovanje za više različitih edukacija/seminara. Najveće interesovanje je izraženo za edukaciju na temu „Kako naći, osvojiti i zadržati

svoje mjesto na tržištu”, sa 17 odgovora, tj. 45,9% interesanata.

Druge po redu mjesto prema broju odgovora su dvije edukacije sa po 10 zainteresovanih, odnosno po 27%, na teme: „Upravljanje proizvodnjom - kontrola procesa, smanjenje troškova, kontinuirano poboljšanje unapređenje odnosa sa klijentima” te “Značaj brendiranja za dugoročni uspjeh”.

Ostale teme su privukle približan broj zainteresovanih, a zanimljiva je činjenica da niti jedna tema koju smo naveli nije ostala bez pozitivnih odgovora, tj. bez zainteresovanih.

Ovo je odlična smjernica za Agenciju kada su u pitanju buduće edukacije i sigurno će biti uvažene želje i potrebe naših privrednika. Interesovanje korisnika po temama je moguće vidjeti na dijagramu koji slijedi:

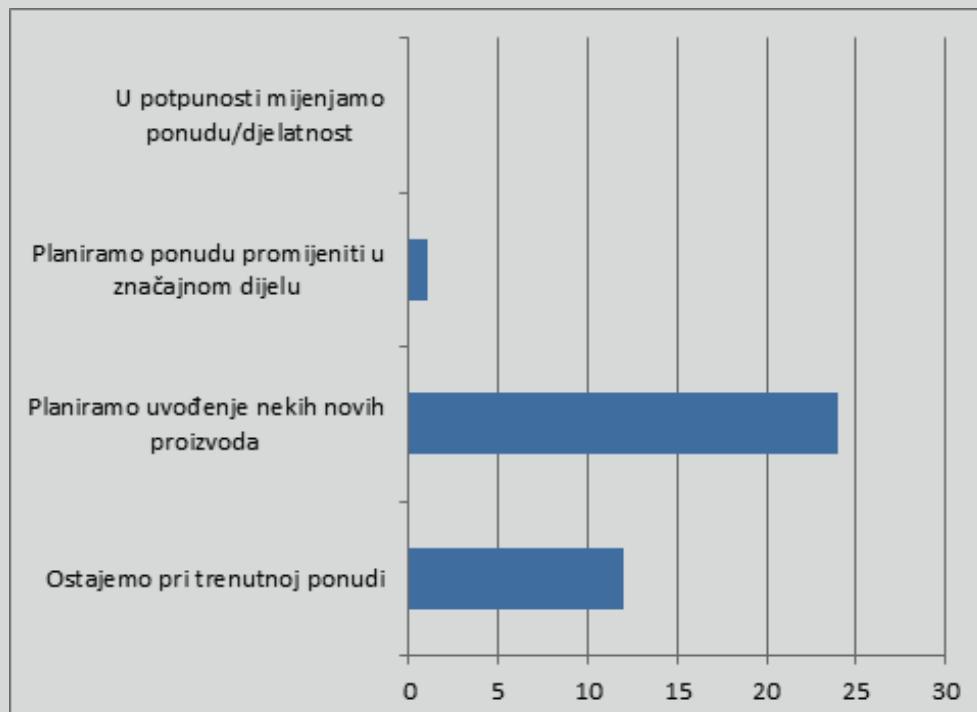


Grafikon 6. - Zainteresovani po temama za edukacije/seminare:

## Planovi za buduće poslovanje i djelatnost korisnika

Pri upravljanju Inkubatorom, susretali smo se sa različitim iskustvima korisnika. Ono što se povremeno znalo desiti je da preduzeće kreće sa proizvodnjom određenog proizvoda ili određenom uslugom, pa se nakon nekog vremena pokaže da je tržište zasićeno navedenim. U tom slučaju se dešavalo da korisnici Inkubatora promijene ponudu, odnosno djelatnost, tj. finalni proizvod. Nasuprot navedenom, podjednako će-

sto se dešava i da preduzeća budu zadovoljna izborom proizvoda/usluge koji plasiraju na tržište, pa planiraju proširenje djelatnosti ili povećanje proizvodnje. Da bismo ispitali trenutni trend po ovom pitanju, u anketu koju smo proveli uključili smo pitanje: „Da li planirate proširenje djelatnosti i ponude u odnosu na početnu?“. Odgovori koje smo dobili su prikazani u sljedećem dijagramu:



Grafikon 7. - Planirano proširenje djelatnosti i ponude u odnosu na početnu

## Ocjena poslovanja u 2020. godini

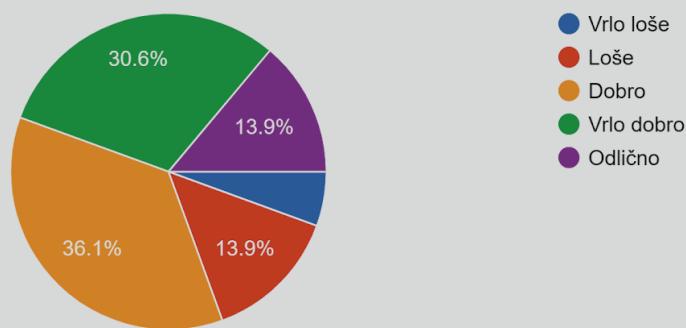
Najveći broj anketiranih, čak njih 24, odnosno oko 65%, planira uvesti neki novi proizvod, tj. proširiti trenutnu ponudu. Pri trenutnoj ponudi ostaje 12 ispitanika, tj. 32,5 %. Samo jedan anketirani planira mijenjanje ponude u značajnom dijelu, a niti jedan ne planira u potpunosti mijenjati ponudu/djelatnost.

Protekla, 2020. godina, predstavlja godinu kada su se mnogi privredni subjekti susreli sa brojnim izazovima kada je u pitanju poslovanje. Otežavajuća okolnost za većinu preduzeća je bila situacija u privredi i svijetu uzrokovanu pandemijskom krizom, te ova godina ne može biti mjerilo standardnog načina poslovanja

privrednih subjekata, nego godina izuzetaka. Zbog toga rezultate i odgovore vezane za poslovanje u prethodnoj godini treba posmatrati kao trenutno stanje, a ne pravilo.

Na pitanje da li su zadovoljni poslovanjem u prethodnoj godini, privrednici su na skali od „vrlo loše“ do „odlično“, dali sljedeće odgovore:

**\*napomena:** dato je 36 odgovora na ovo pitanje, jer je jedan korisnik osnovan u decembru 2020. godine, te stoga nije ni mogao dati relevantan odgovor na ovo pitanje



Grafikon 8. - Ocjena poslovanja u 2020. godini

Više od 65 % anketiranih je svoje poslovanje ocijenilo kao „dobro“ ili „vrlo dobro“. Kao „odlično“, poslovanje je ocijenilo 13,9 % ispitanika, a kao „vrlo loše“ samo 5,5 % anketiranih. Cilj nam je da svi korisnici u narednoj godini uspiju prevazići

krizu te da se u narednom krugu anketiranja, krajem 2021., odnosno početkom 2022. godine, 100% anketiranih izjasni u skali od „dobro“, do „odlično“.

## Prednosti Biznis inkubatora Zenica koje korisnici ističu kao značajne

U narednom dijelu ćemo imati priliku vidjeti koje su to prednosti Inkubatora koje su naši privrednici ocijenili kao značajne, tj. koje im olakšavaju poslovanje i znače kao podrška u početku poslovanja. Na ovo pitanje anketirani su mogli dati više odgovora.

Jasno je da kao najznačajniju vrstu pomoći većina ističe korištenje prostora po subvencioniranoj cijeni od strane Grada - čak 33 anketirana. Na taj način korisnici štede na plaćanju starnarne te finansijska sredstva ostaju slobodna za ulaganje u druge, u tom momentu, važnije stvari.

Na drugom mjestu po značaju, 24 anketirana preduzeća ističu odličnu lokaciju za poslovanje, tj. smještaj Biznis inkubatora Zenica u Poslovnoj zoni „Zenica 1“, čije smo prednosti lokacije naveli na početku ove analize.

Na trećem mjestu, sa 21 odgovorom je podrška koju Agencija ZEDA daje u vidu podjele informacija o dostupnim grant sredstvima, javnim pozivima, seminarima, edukacijama itd.

I ostale ponuđene opcije u ovom pitanju su imale značajan broj odgovora, što je moguće vidjeti na grafikonu 9.

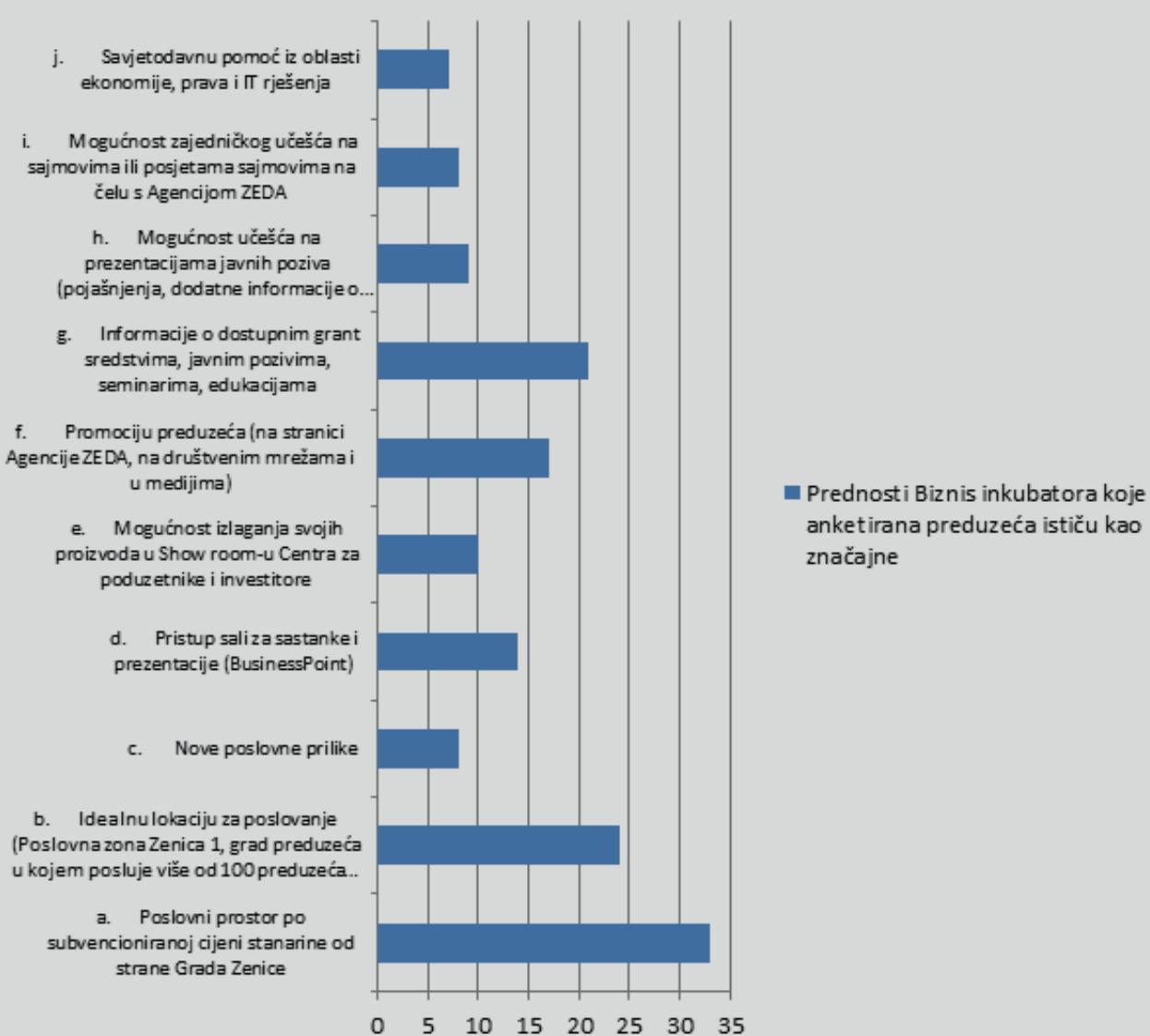
## Problemi u poslovanju s kojima se susreću korisnici Biznis inkubatora Zenica

Sa našim korisnicima smo razgovarali o tome koji su problemi s kojima se susreću u poslovanju. Na ponuđene opcije dati su sljedeći odgovori prikazani na grafikonu 10.

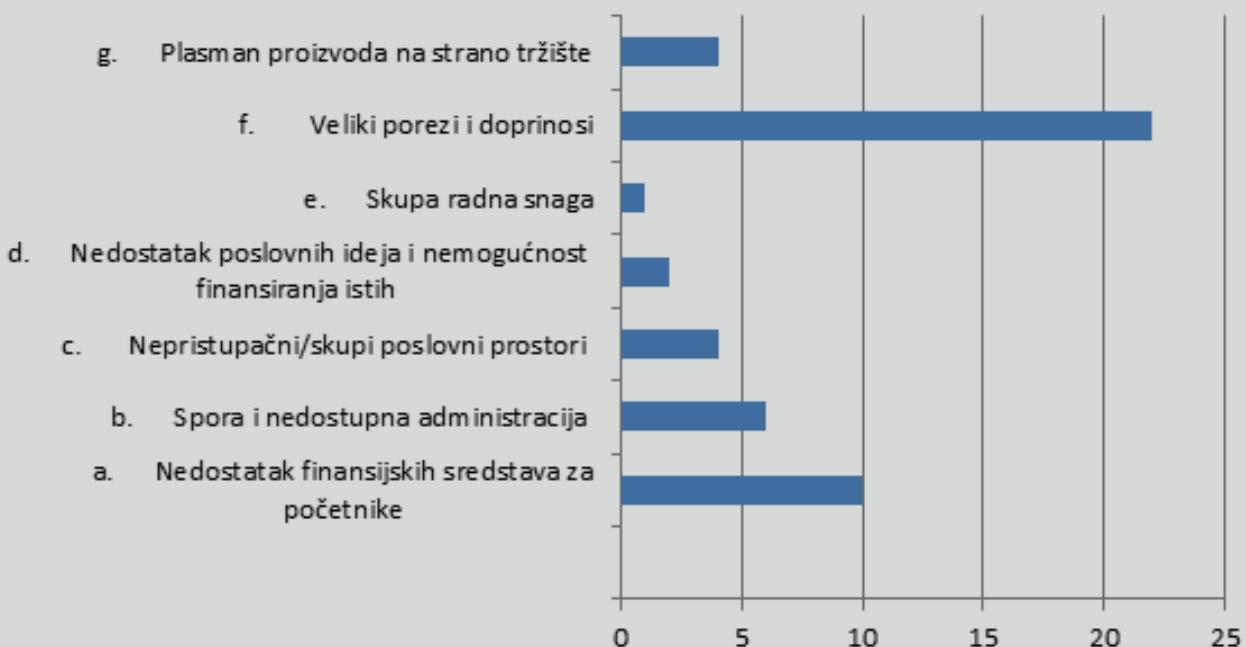
Pored ponuđenih odgovora, dali smo i opciju da anketirani daju svoj odgovor koji se ne nalazi na listi, za slučaj da nismo predvidjeli neki od problema koji otežava poslovanje.

U odgovorima pod rubrikom „drugo“, smo dobili informaciju kako je naročit problem za neke od korisnika (4 odgovora, tj. 10,8 %) postojanje neloyalne konkurenциje, konkretno neregistrovana lica koja obavljuju slične poslove, a u sta-

nju su dati nižu cijenu zbog manjih troškova poslovanja. Pored ovoga, kao značajan problem istaknuti su nedostaci Zakona o finansijskom poslovanju FBiH koji daju opciju da se faktura plati u roku od 60 dana od prijema iste. Također, Zakon o PDV-u obavezuje preduzeće da plati PDV do 10. u mjesecu za prethodni mjesec bez obzira jesu li fakture naplaćene ili ne, pa su korisnici Inkubatora ovo istakli kao nedostatak zbog kojeg imaju poteškoće sa likvidnošću u nekim periodima. Ovo je pogotovo veliki problem na kraju kalendarske i fiskalne godine jer sve fakture koje budu plaćene poslije 15.01. tekuće godine (a fakturisane su do 60 dana ra-



Grafikon 9. - Prednosti Inkubatora koje korisnici ističu kao značajne



Grafikon 10. - Problemi s kojima se u poslovanju susreću korisnici Biznis inkubatora Zenica

nije), predstavljaju problem za preduzeće zbog održavanja likvidnosti poslovanja i obaveze plaćanja PDV-a.

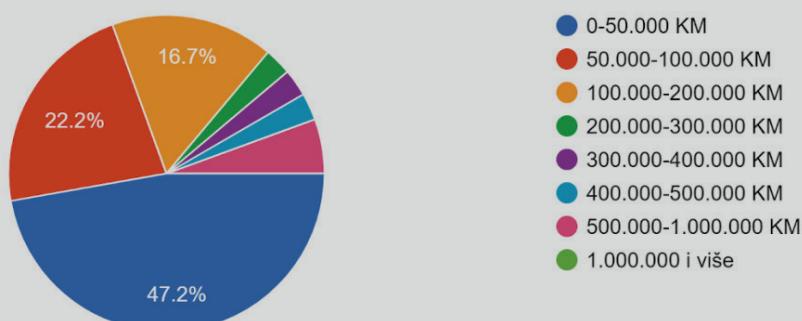
Manji broj anketiranih (3 odgovora ili 8,1%) je kao problem istaklo trenutne epidemiološke

restrikcije, pogotovo kada je u pitanju izvoz ili dogovaranje poslova sa inostranstvom te lične posjete dobavljačima materijala u inostranstvu. Isti broj anketiranih smatra da je problem i pronađak adekvatne radne snage.

## Promet korisnika Biznis inkubatora Zenica u 2020. godini

Kada je u pitanju promet, većina anketiranih je u 2020. godini imala promet do 50.000,00 KM, tačnije 47,2 % ispitanika. Duplo manji procenat, 22,2 % ispitanika je imalo promet od 50.000,00 KM do 100.000,00 KM, a 16,7 % promet od 100.000,00-200.000,00 KM. Samo dva

anketirana su imala promet od 500.000,00 KM-1.000.000,00 KM, što čini 5,6 % korisnika. Niti jedno preduzeće nije imalo promet iznad ove vrijednosti. Slijedi grafički prikaz navedenih informacija (Grafikon 11).

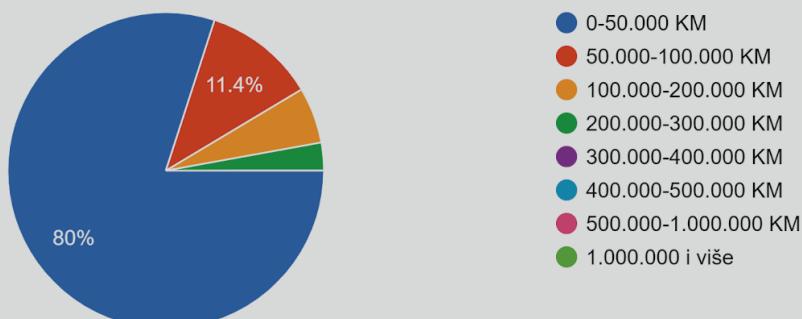


Grafikon 11. - Ukupan promet u 2020.godini

## Neto dobit korisnika Biznis inkubatora Zenica u 2020. godini

Neto dobit većine ispitanika, čak 80% njih, je u rasponu od 0-50.000,00 KM. U rasponu od 50.000,00 KM-100.000,00 KM se nalazi 11,4 % anketiranih, dok su 2 korisnika, što čini 5,7 %, u

rasponu 100.000,00 KM-200.000,00 KM. Samo jedan anketirani, tj. 2,3 % je imao neto dobit u okviru 200.000,00 KM-300.000,00 KM. Slijedi grafički prikaz (Grafikon 12.).



Grafikon 12. - Neto dobit u 2020.godini

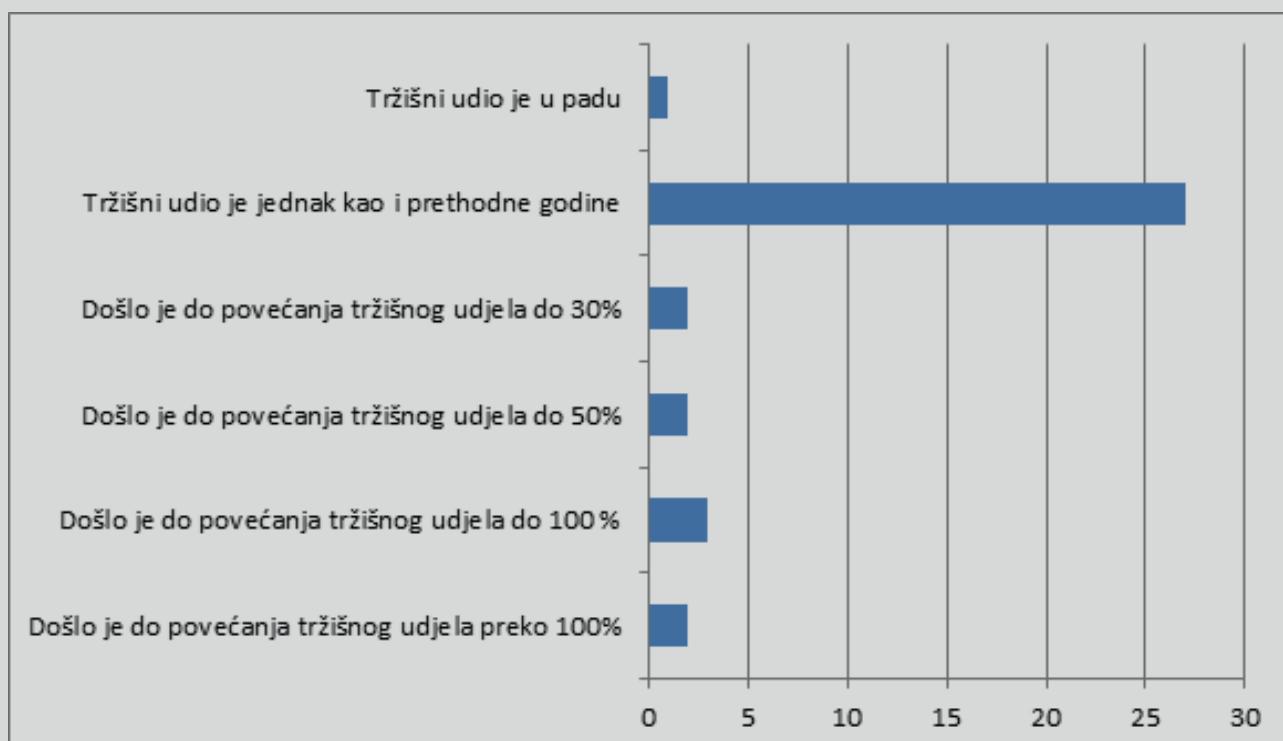
## Izvoz i tržišni udio korisnika Biznis inkubatora Zenica u 2020. godini

Sa korisnicima smo razgovarali i o izvozu. I u ovom pitanju smo se dotakli specifičnosti 2020.godine, koja je mnogima bila otežavajuća u smislu izvoza te su se morali bazirati na domaće tržište, dok su određena preduzeća iznenada dobila priliku da povećaju vrijednost izvoza (naročito korisnici iz IT sektora, projektantskih usluga te proizvodnje tekstila).

Od ukupnog broja ispitanika, 9, tj. 24,4 % njih su se izjasnili kao aktivni izvoznici. Kada je u

pitanju tržišni udio u odnosu na prethodnu godinu, dobili smo odgovore koji su prikazani na grafikonu 13.

Većina korisnika nisu imali uvećanje tržišnog udjela u odnosu na prethodnu godinu, čak 73% anketiranih. Povećanje tržišnog udjela do 30%, 50% i preko 100 % je imalo po 2 anketirana, a 3 korisnika, tj. 8% je imalo povećanje tržišnog udjela do 100%



Grafikon 13. - Tržišni udio u odnosu na 2020. godinu

## Sugestije i prijedlozi anketiranih za unapređenje Biznis inkubatora Zenica i Agencije ZEDA

Anketiranje kompanija smo ocijenili kao idealnu priliku da dobijemo povratne informacije o zadovoljstvu poslovanjem Agencije ZEDA kao i bilježenje eventualnih sugestija za unapređenje Biznis inkubatora Zenica i poslovanja Agencije. Svi anketirani, dakle 100 % njih su pohvalili poslovanje Agencije i Biznis inkubatora Zenica te istakli njegov značaj za početak poslovanja. Većina anketiranih istakla je kako nema zamjerki za dosadašnje poslovanje Inkubatora, ali smo dobili nekoliko prijedloga za unapređenje istog koji su se odnosili na eventualno produženje perioda inkubacije sa 5 na više godina, zatim na postojanje samoposluge i više uslužnih objekata u Poslovnoj zoni, kao i bankomata. Pored navedenog, dva ispitanika su istakla potrebu za plaćanjem na rate zaostalih iznosa po osnovu najma poslovnih prostora, za period nemogućnosti poslovanja zbog pandemije. Sve kompanije iz IT sektora

predložile su da se u budućnosti izvrši neka vrsta networkinga, tj. uvezivanje preduzeća iz iste ili srodrne djelatnosti. Također, anketirani su predložili i neku vrstu godišnjeg okupljanja svih korisnika Biznis inkubatora Zenica gdje bi se eventualno ostvarila neka poslovna saradnja ali i razmjena iskustava te međusobnih savjeta kada je poslovanje u pitanju. Neke od sugestija su bile i instaliranje dimnjaka u svim radioničkim prostorima, promjena stolarije na radioničkim prostorima, nedostatak kancelarija za korisnike radioničkih prostora jer nemaju kancelariju za obavljanje administrativnih usluga, kao i prijedlog za druženje poduzetnika sa Gradonačelnikom nekoliko puta godišnje (prijedlog je bio svaka tri mjeseca). Svi prijedlozi i sugestije su zabilježeni i Agencija će u narednom periodu razmotriti šta od navedenog se može realizovati u cilju poboljšanja i unapređenja Inkubatora.

# ZAKLJUČAK

Ne postoji jedinstvena formula za uspjeh biznis inkubatora. Biznis inkubator Zenica je svojim kontinuitetom poslovanja od 2005. godine dokazao da je postavljen na dobrom temeljima i da ima elemente koji su ključni za uspjeh.

Nekoliko ključnih elemenata važnih za uspjeh inkubatora, a koji se vide kroz anketiranje i analizu iste su slijedeći:

1. Veoma je važan izbor upravitelja inkubatora, čije osoblje mora imati poduzetničke vještine i znanja, te na pravi način sagledavati potrebe i probleme korisnika inkubatora. Ovdje ključnu ulogu ima Grad Zenica kao osnivač Agencije ZEDA, prepoznavši u njoj kapacite te za upravljanje Biznis inkubatorom Zenica. Upravitelj mora znati prepoznati potencijalne probleme u poslovanju preduzeća-korisnika, čak i prije no što ih prepoznaju sama preduzeća. Izbor potencijalnih korisnika, pomoći pri razvoju privrednih subjekata kao i stalno pridržavanje donesenih kriterija i pravila poslovanja inkubatora, sigurno će doprinijeti uspjehu inkubatora. Agencija ZEDA je kroz svoje djelovanje donijela set dokumenata koji joj pomažu uspješno voditi Inkubator i koji se povremeno prilagođavaju potrebama korisnika i promjenama u okruženju. Osoblje je u stalnoj komunikaciji s korisnicima i prati njihov rad te se dodatno edukuje i koristi iskustva uspješnih inkubatora iz okruženja kako bi maksimalno bili na usluzi korisnicima.
2. Mogućnost davanja besplatnih ili subvencioniranih poslovnih usluga kroz poslovno savjetovanje je od presudnog značaja za uspjeh mnogih korisnika. To mogu biti usluge od izrade poslovnog plana, nadziranja njegova izvršenja do pomoći pri finansijskim uslugama, pa i omogućavanje istih kroz savremene instrumente finansiranja. Kroz brojne edukacije koje organizujemo, a koje su za korisnike našeg Inkubatora uglavnom besplatne, nudimo stalnu pomoći i savjete za unapređenje poslovanja preduzeća. Također, osoblje Agencije je na raspolaganju korisnicima pri apliciranju za bespovratna sredstva domaćih i stranih donatora, što se vidi kroz brojne uspješne priče koje smo u prethodnom periodu ostvarili. U 2020. godini je činjenica da je ovakvih usluga bio nešto manji broj zbog okolnosti u kojima smo se našli, ali smo za svakog korisnika bili raspoloživi.
3. Fleksibilan odnos Upravitelja, te praćenje razvoja korisnika i njihovih razvojnih potreba, u skladu sa mogućnostima biznis inkubatora je veoma važan za uspjeh. Lokacija inkubatora je također važna i preporučuje se da in-

kubator bude u poduzetničkom okruženju, a poželjno je da bude povezan i sa naučnim sektorom. Naglasak je na ljudskom faktoru kao generatoru uspjeha. Činjenica da u Poslovnoj zoni djeluje veliki broj preduzeća otvara mogućnost korisnicima našeg Inkubatora da se međusobno povezuju, udružuju i eventualno vode stvaranju klastera. Agencija ZEDA je u nekoliko navrata pomogla uvezivanju preduzeća i stvaranju uspješnih saradnji. Također, brojna su preduzeća iz Inkubatora koja su kupila zemljište u Poslovnoj zoni te tako ostvaruju kontinuitet u poslovanju bez značajne promjene lokacije.

Biznis inkubatori imaju veliki značaj za uspjeh razvoja lokalne i regionalne ekonomije. Oni povećavaju broj uspješnih poduzetničkih poduhvata, utiču na povećanu tranzicijsku stopu preduzetnika iz faze start up u fazu zrelosti i utiču na otvaranje novih radnih mjesta. Privredni subjekti koji uspješno završe proces inkubiranja, ostaju raditi u lokalnoj zajednici.

Biznis inkubator Zenica u kojem je do sada kroz proces inkubiranja prošlo oko 140 preduzeća se može ocijeniti kao jedan od najuspješnijih inkubatora u Bosni i Hercegovini, a konstantno interesovanje i fluktuacija preduzeća kroz isti pokazuje da pozitivni primjeri uspješnog poslovanja privrednih subjekata koji su prošli proces inkubiranja, privlače i ostale potencijalne poduzetnike da se okušaju u poduzetničkom poduhvatu.

Procenat opstanka na tržištu korisnika Biznis inkubatora Zenica, nakon završetka procesa inkubiranja je 97 % te je jako mali broj korisnika koji prekinu svoje poslovanje. Rezultati ankete su pokazali da korisnici Inkubatora mogu prevazići i veće izazove kao što su pandemije i slične prijetnje na čije se pojave ne može utjecati. Čak 80% anketiranih je poslovalo dobro ili bolje od toga. Cilj nam je konstantno unapređivati poslovni ambijent i poslovnu infrastrukturu Inkubatora kako bi privrednici imali što bolje uslove za razvoj poslovanja. Raduje nas i činjenica da je naš Inkubator konstantni generator radnih mjesta, jer smo kroz istraživanje vidjeli da se broj zaposlenih povećava kako start-up preduzeće prolazi kroz proces inkubiranja.

Grad Zenica, Služba za privredu i upravljanje razvojem i Agencija ZEDA kontinuirano ulažu u infrastrukturu Poslovne zone. Projekti koji su nedavno završeni su renoviranje saobraćajnice koja ide kroz Zonu, projekat signalizacije u Poslovnoj zoni, projekat unapređenja hortikulture u Zoni itd. Planirana su brojna ulaganja u Biznis

inkubator Zenica, prije svega utopljavanje zgrade ali i promjena stolarije te druga ulaganja u skladu sa javnim pozivima na EU i druge fondove. Agencija ZEDA će uskoro raspologati sa novom opremom u cilju prenosa znanja i daljnje modernizacije samih MSP koja se nalaze u Inkubatoru. Radi se o nabavci robotske ruke i CNC mašine te ostale popratne opreme. Ujedno, planirano je i proširenje kapaciteta Biznis inkubatora Zenica koji će u svakom trenutku moći inkubirati oko 80 start-up preduzeća što predstavlja značajno povećanje i osnov za daljnji razvoj poduzetništva u Zenici.

Agencija ZEDA i Grad Zenica će aplicirati na sve dostupne fondove kako bi se pribavila dodatna donatorska sredstva za unapređenje preduzetničke infrastrukture, što je i jedna od mjera nedavno završene Strategije razvoja malih i srednjih preduzeća u Zenici za period 2021.-2027. godinu.

Na kraju same Analize ćemo navesti preporuke za unapređenje svakog biznis inkubatora, uključujući i Biznis inkubator Zenica. Prije svega, potrebno je staviti akcenat na pružanje širokog spektra poslovnih usluga preduzetnicima i preduzećima. Ovo se naročito preporučuje inkubatorima koji se nalaze u sredinama u kojima ne postoji razvijena mreža institucija za razvoj poduzetništva.

Preporučuje se da se inkubatori fokusiraju na određene sektore koji imaju komparativnu i konkurenčnu prednost u sredini u kojoj deluju.

S tim u vezi potrebno je izgraditi čvršće veze između inkubatora, klastera i kancelarija za lokalni ekonomski razvoj kako bi se integrisano pristupilo razvoju identifikovanih strateških sektora. Pored navedenog, naročit akcenat bi se trebao staviti na biznise koje pokreću mlađi, budući da je biznis inkubator zanimljiv kao model u svim slučajevima kada treba mladim ljudima osigurati dodatno vrijeme, uslove i podršku za razvijanje i primjenu kreativnih ideja u poslovanju. Prema mišljenju mnogih stručnjaka, poduzetništvo mlađih glavna je pretpostavka rješavanju nezaposlenosti mlađih.

Kako bi rezultati različitih inkubatora mogli da se mijere na nacionalnom nivou neophodno je da se utvrdi jedinstven sistem kriterija i mjera koji će služiti navedenoj svrsi. S tim u vezi, neophodno je definisati nacionalni standard poslovanja inkubatora kao instituciju podrške razvoju malih i srednjih preduzeća. Standardizacijom će se postići uređenje poslovanja inkubatora, a dodatno će se postići mogućnost mjerjenja efekata koji biznis inkubatori postižu kao i lakše poređenje uspešnosti različitih inkubatora. Implementacija standarda će kroz formalne procedure i uputstva unaprijediti interne procese poput selekcije i kontinuirane evaluacije stanara. Na kraju, potrebno je kontinuirano raditi na promovisanju ideje poslovne inkubacije i povećati vidljivost postojećih i planiranih inkubatora te povećati njihov broj u Bosni i Hercegovini.

## ANKETNI UPITNIK O POSLOVNIM AKTIVNOSTIMA KORISNIKA BIZNIS INKUBATORA ZENICA

Za period od potpisivanja prvog ugovora o pristupu u Inkubator do 31.12.2020.

<b>1. IME KORISNIKA</b>		
<b>2. OBLIK REGISTRACIJE</b>	DOO OBRT DRUGO:	
<b>3. PROSTOR KOJI KORISTI</b>		
<b>4. DATUM ULASKA U INKUBATOR</b>		
<b>5. GODINA INKUBIRANJA</b>		
<b>6. BROJ ZAPOSLENIH</b>	<b>Na početku perioda</b>	
	<b>Na dan 31.12.2020.god</b>	
<b>7. VRSTA DJELATNOSTI</b>	<b>PROIZVODNA</b> (navesti osnovni proizvod):  a. drvo b. metal c. pvc d. tekstil e. kombinovana proizvodnja	<b>USLUŽNA</b> (navesti osnovnu uslugu)  a. IT usluge b. sublimacija c. knjigovodstvene usluge d. drugo navesti:
	a. Menadžment - stručno upravljanje ljudskim resursima b. Izvozni procesi i procedure u EU c. Značaj brendiranja za dugoročni uspjeh d. Seminar o carinskim propisima i procedurama koji se odnose na usklađivanje carina i oporezivanje sa praksama i zakonodavstvom u EU e. AutoCad & Fusion 360 f. CNC g. SOLIDWORKS h. Edukacije na temu digitalizacije (proizvodni procesi, poslovanje..) i. Upravljanje proizvodnjom - kontrola procesa, smanjenje troškova, kontinuirano poboljšanje unapređenje odnosa sa klijentima j. Kako naći, osvojiti i zadržati svoje mjesto na tržištu k. Kako odabrati pravi proizvod, cijenu i način distribucije l. Upravljanje obrtnim sredstvima m. Poslovanje dan po dan! – operativne poslovne procedure n. Nešto drugo:	
<b>NAPOMENA: MOGUĆE JE ZAOKRUŽITI VIŠE ODGOVORA!</b>		
<b>8. POTREBA ZA RAZNIM VRSTAMA EDUKACIJE PRIJEDLOG TEMA ZA SEMINAR:</b>		
<b>9. PROŠIRENJE DJELAT- NOSTI I PONUDE U OD- NOSU NA POČETNU</b>	a. Ostajemo pri trenutnoj ponudi b. Planiramo uvođenje nekih novih proizvoda c. Planiramo ponudu promjeniti u značajnom dijelu d. U potpunosti mijenjamo ponudu/djelatnost e. Nešto drugo (komentar):	
<b>10. OCJENA VLASNIKA O POSLOVANJU U PRE- THODNOJ GODINI</b>	a. Loše b. Dobro c. Vrlo dobro d. Odlično e. Nešto drugo (komentar):	

<b>11. KOJE POGODNOSTI BIZNIS INKUBATORA ISTIČETE KAO ZNAČAJNE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Poslovni prostor po subvencioniranoj cijeni stana od strane Grada Zenice</li> <li>b. Idealnu lokaciju za poslovanje (Poslovna zona Zenica 1, grad preduzeća u kojem posluje više od 100 privrednih subjekata s kojima će dobiti šansu da sarađujete, blizina centru grada, parking, odličan pristup kamionima (važno za utovar, istovar, dostavu...)</li> <li>c. Nove poslovne prilike</li> <li>d. Pristup sali za sastanke i prezentacije (BusinessPoint)</li> <li>e. Mogućnost izlaganja svojih proizvoda u Show room-u Centra za poduzetnike i investitore</li> <li>f. Promocija preduzeća (na stranici Agencije ZEDA, na društvenim mrežama i u medijima)</li> <li>g. Informacije o dostupnim grant sredstvima, javnim pozivima, seminarima, edukacijama</li> <li>h. Mogućnost učešća na prezentacijama javnih poziva (pojašnjenja, dodatne informacije o apliciranju)</li> <li>i. Mogućnost zajedničkog učešća na sajmovima ili posjetama sajmovima na čelu s Agencijom ZEDA</li> <li>j. Savjetodavna pomoć iz oblasti ekonomije, prava i IT rješenja</li> </ul> <p><b>NAPOMENA: MOGUĆE JE ZAOKRUŽITI VIŠE ODGOVORA!</b></p>
<b>12. NAVEDITE POGODNOSTI KOJE OČEKUJETE OD RADA I POSLOVANJA U BIZNIS INKUBATORU (ŠTO BI BIZNIS INKUBATOR, PO VAŠEM MIŠLJENJU, TREBAO PRUŽATI U SKLOPU SVOJIH USLUGA, OSIM VEĆ NAVEDENIH USLUGA)?</b>	
<b>13. S KOJIM PROBLEMI-MA U POSLOVANJU SE SUSREĆETE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nedostatak finansijskih sredstava za početnike</li> <li>b. Spora i nedostupna administracija</li> <li>c. Nepristupačni/skupi poslovni prostori</li> <li>d. Nedostatak poslovnih ideja i nemogućnost finansiranja istih</li> <li>e. Skupa radna snaga</li> <li>f. Veliki porezi i doprinosi</li> <li>g. Plasman proizvoda na strano tržište</li> <li>h. Nešto drugo(navesti):</li> </ul>
<b>14. FINANSIJSKI POKAZATELJI</b>	<p><b>Ukupan promet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. 0-50.000 KM</li> <li>b. 50.000-100.000 KM</li> <li>c. 100.000-200.000 KM</li> <li>d. 200.000-300.000 KM</li> <li>e. 300.000-400.000 KM</li> <li>f. 400.000-500.000 KM</li> <li>g. 500.000-1.000.000 KM</li> <li>h. 1.000.000 i više</li> </ul> <p><b>Neto dobit:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i. 0-50.000 KM</li> <li>j. 50.000-100.000 KM</li> <li>k. 100.000-200.000 KM</li> <li>l. 200.000-300.000 KM</li> <li>m. 300.000-400.000 KM</li> <li>n. 400.000-500.000 KM</li> <li>o. 500.000-1.000.000 KM</li> <li>p. 1.000.000 i više</li> </ul> <p><b>Vrijednost izvoza:</b> _____</p> <p><b>Procent povećanja tržišnog udjela u odnosu na prošlu godinu:</b></p>

**15.VAŠI PRIJEDLOZI,  
KOMENTARI I SUGESTI-  
JE AGENCIJI ZEDA ZA  
POBOLJŠANJE FUNKCIJE  
BIZNIS INKUBATORA:**

**\*NAPOMENA: Svi podaci koji se prikupe prilikom anketiranja će se koristiti isključivo u statističke svrhe i za analizu razvoja Biznis inkubatora Zenica. Niti jedan pojedinačni podatak o bilo kojem privrednom subjektu se neće objaviti kao takav, nego isključivo kao zbirni podaci uzeti prilikom anketiranja svih ispitanika. Svi podaci su povjerljivog karaktera i neće biti dati na uvid niti jednom licu koje nije ovlašteno za obradu navedenih podataka.**

Zenica, \_\_\_\_\_ 2021.godine

Potpis ovlaštene osobe:

**ANKETIRALI:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_

