

*Pregledni rad*

## **INKUBIRANJE PODUZETNIŠTVA U FUNKCIJI RAZVOJA LOKALNIH PREHRAMBENIH SUSTAVA I RURALNIH ZAJEDNICA<sup>1</sup>**

dr. sc. Davor Salamon, Stratevis d. o. o.  
Hrgovići 63, 10000 Zagreb, Hrvatska  
Telefon: +385 1 3832 817, e-mail: davor.salamon@gmail.com

dr. sc. Đurđica Knapić Salamon, Stratevis d. o. o.  
Hrgovići 63, 10000 Zagreb, Hrvatska  
Telefon: +385 1 3832 817, e-mail: knasal@outlook.com

### **SAŽETAK**

*Radom se propituju uvjeti, okruženje i problemi te prezentiraju fokusirani djelomični rezultati dvogodišnjeg istraživanja za potrebe Zadarske županije, usmjerenog utvrđivanju opti-malnih modela organizacije poljoprivrednih proizvođača u smislu koncentracije ponude, odnosno njihova uklapanja u postojeće prehrambene opskrbbne lance / lance vrijednosti, kao i djelovanja unutar lokalnih prehrambenih lanaca.*

*Polaznom analizom obuhvaćaju se prehrambeni sustavi na razmeđu globalnih i lokalnih procesa te se prepoznaje razvoj dvaju sustava divergentnih, iako djelomično prepletenih smjerova djelovanja, s različitim posljedicama po oblikovanje poslovnih modela i strategija. Jedan smjer čini razvoj pretežito vertikalno integriranih korporatiziranih prehrambenih sustava s tendencijom uvođenja i isporuke/prodaje proizvoda visoke dodane vrijednosti, napose procesirane hrane. Drugi je smjer (kao alternativa prvom) određen obilježjima lokalne proizvodnje/potrošnje hrane s pretežito horizontalnom kooperacijom svih uključenih dionika, a u kontekstu udovoljavanja zahtjevima za očuvanje okoliša, ostvarivanja održivog razvoja, cirkularnosti, kao i jačanja lokalnih ekonomskih, socijalnih i drugih sadržaja (građanska poljoprivreda).*

*Akumulacija znanja učenjem i inovacijskim razvojem i njihovo pretvaranje u djelatne raz-vojne resurse kojima se mobiliziraju i ostali razvojni resursi, primarna je zadaća ruralnog poduzetništva. Zadruge, odnosno proizvođačke organizacije,*

---

<sup>1</sup> Rad je pripremljen na podlozi pilot projekata formiranja organizacije proizvođača u povrčarstvu, s prijedlogom mogućih rješenja socijalnog poduzetništva, kao i razvoja poslovnih modela za organizaciju proizvođača povrća, izvedenih za potrebe Zadarske županije kao naručitelja (v. Salamon, 2005. i osobito, Salamon 2006).

*predstavljaju prepoznati prvi krug, klaster akumulacije znanja temeljem horizontalne kooperativnosti uključenih dionika. Tzv. 'tradicionalne zadruge', međutim, za razliku od 'zadruga nove generacije' (zadruga 's dodanom vrijednošću'), sadrže inherentne teorijski solidno dokumentirane probleme inicijativnosti/poticaja, koji limitiraju njihove moguće dosege.*

*Razvoj poduzetničke i inovacijske infrastrukture kroz lokalna partnerstva, odnosno poslovnu inkubaciju, dobar je put aktiviranja raspoloživih poduzetničkih resursa, neovisno o organizacijskom obliku. Kao osnovni instrument poslovne inkubacije prepoznati su inkubatori, koji u ruralnom prostoru moraju ostvarivati i posebne funkcije, koje ih čine drugačijim od 'urbanih' inkubatora. Analizom različitih vrsta ruralnih inkubatora (od elementarnih do agro-parkova i prehrambenih parkova), njihovih funkcija, sadržaja/ključnih usluga koje isporučuju korisnicima, prepoznata je potreba za hibridnim ruralnim inkubatorom u modelu javno-privatnog zajedničkog ulaganja. U uvjetima nepostojanja kritičnih razvojnih resursa u ruralnom prostoru, niske razine inovacijske poduzetničke kulture i slabe prostorne poduzetničke teksture, disperzivni i virtualni inkubator svakako može biti prikladniji razvojni alat od klasičnog inkubatora.*

**Ključne riječi:** *prehrambeni sustavi, lokalni prehrambeni sustavi, ruralno poduzetništvo, ruralna zajednica, poslovna inkubacija, hibridni ruralni inkubator*

## 1. PREHRAMBENI SUSTAVI U PROCIJEPU GLOBALNIH I LOKALNIH PROCESA

### 1.1. Globalni i lokalni prehrambeni sustavi

Na podlozi nastajanja nove paradigme u poljoprivredi (prehrambenom sustavu) koja uključuje snaženje socijalnog utjecaja i etičkog sadržaja poljoprivrednih aktivnosti, suvremenom se agraru šire funkcije i uloga<sup>1</sup>, s važnim posljedicama za razvoj ruralnih zajednica.

Globalizacijski okvir u kojem se ostvaruje ova tendencija dominantno artikulira i zatvara velike organizacije s međunarodnim operacijama (multinacionalne korporacije). U tom se smislu razvijaju takvi nadnacionalni i globalizacijski procesi koji nastoje brisati sve prepreke, napose političke, ekonomske i socijalne, što bi trebalo rezultirati i pojačavati korporativna nastojanja za ostvarivanje globalnih konkurentskih prednosti i optimiziranje poslovanja. Svjedočimo sve izraženijoj konkurentskoj utakmici za resurse, koja se odvija između urbanih, infrastrukturnih i industrijskih korisnika, sve u kontekstu udovoljavanja zahtjevima za očuvanje okoliša i u uvjetima klimatskih promjena, kao i novih ekonomskih, socijalnih i političkih okolnosti.

Svjedočimo nasuprot tome i paradigmatiskim promjenama koje se oblikuju po načelima održivosti, cirkularnosti, jačanja lokalnih ekonomskih, socijalnih i drugih sadržaja (građanska poljoprivreda), a nadilazeći samu proizvodnju roba postavljaju se kao alternativa „industrijskoj” i „korporatističkoj” poljoprivredi, usmjerenoj na proizvode i dominantno tržišno (profitno) utemeljenoj.

Svjedočimo i klasteriziranju pristupa, modela i rješenja oko dvaju opisanih paradigmatiskih polova/blokova, koji se međusobno prožimaju u mnogim elementima, uzajamno učeći jedni od drugih i kompilirajući rješenja (presjecišta su vidljiva u prostoru poljoprivrede dodane vrijednosti, „urbane” poljoprivrede...). To naravno ne znači da je na djelu proces njihove konvergencije, osobito na razini produbljivanja svjetonazorskih određenja.

Proizvodnju hrane sve izraženije obilježavaju tendencije uvođenja i prodaje proizvoda visoke dodane vrijednosti, napose procesirane hrane. Time se istodobno smanjuje atraktivnost svježih proizvoda koji međusobno konkuriraju kao nebrendirani proizvodi, bez međusobnih vidljivih razlika, često i bez pakiranja (koje se smatra komunikacijskim *vozilom*). Kategorija voća i povrća, primjerice, predstavlja prirodne proizvode bez standardnih specifikacija i s volatilnim volumenima (dolazeći u prodavaonice od različitih proizvođača, često iz različitih država, popraćeni promjenljivim specifikacijama i količinama), a prodaja im se uglavnom ostvaruje uz

---

<sup>1</sup> Kvantitativno motreno, uporište za prethodnu tvrdnju predstavljaju prognostičke procjene koje polaze od spoznaje da hrana (zajedno s vodom i energijom) do te mjere postaje ključnim strateškim resursom suvremenog društva (i opstojnosti pojedinačnih zajednica) da se ono tako mora organizirati da do 2050. godine njegove aktivnosti rezultiraju povećanjem ukupne svjetske proizvodnje hrane za 70% ili više (v. npr. FAO 2009).

minimalne troškove oglašavanja ili čak bez njih! U uvjetima globalizacije proizvodnje i plasmana, koje prate prava revolucija u razvoju logističkih sustava i dramatičan pad prijevoznih i drugih zavisnih troškova, internacionalni/globalni prehrambeni sustavi nameću visoko standardizirane i unificirane proizvode visoke dodane vrijednosti i u pravilu, visoke vrijednosti brenda, često i po cijenama kojima je u uvjetima domaće fragmentirane proizvodnje i neuređenih odnosa u proizvodnji i na tržištu, gotovo nemoguće konkurirati.

## 1.2. Akumulacija znanja ruralnih poduzetnika i prehrambeni sustavi

Za domaće tradicionalne poljoprivredne proizvođače to je veliki izazov koji bi ih trebao potaknuti na brzu transformaciju u suvremene inovativne i tržišno usmjerene proizvođače. Znanje i učenje pojavljuju se kao dvije stožerne točke akumulacije i razvoja novih i inovativnih rješenja, odnosno kompetencija i vještina u rasponu od tehnoloških, preko marketinških i upravljačkih, do poduzetničkih. Usvajanje novih znanja, kompetencija i vještina ostvaruje se učenjem i odgovarajućom obukom; relevantne informacije i činjenice pribavljaju se stalnim konzultiranjem pouzdanih izvora koji kontinuirano obnavljaju svoje baze... Zaustave li se ovi procesi samo na naporima poljoprivrednih proizvođača, ishod ne mora nužno biti zadovoljavajući: poljoprivredni proizvođač ostvaruje ograničenu akumulaciju znanja uglavnom kroz vlastito iskustvo, kao i iskustvo fizički bliskih drugih proizvođača (u tom smislu poljoprivredna zadruga, kao i proizvođačka organizacija, prvi su krug uzajamnog učenja i razmjene znanja i iskustava). Drugi se izvori u našim uvjetima svakako vrlo ograničeno koriste. Posljedično, stvara se začarani krug reprodukcije postojećeg stanja, opterećenog kratkim spoznajnim i vremenskim horizontom unutar kojeg se donose odluke, niskom razinom integrabilnosti i spremnosti na investicije, kao i nespremnosti na preuzimanje rizika. Takav poljoprivredni proizvođač relativno teško ulazi u bilo kakve trajnije (posebno ugovorne) aranžmane, s niskom razinom predanosti i spremnosti na njihovu realizaciju. Ali i među ostalim akterima opskrbnih lanaca / lanaca vrijednosti javlja se nepovjerenje, dostatno kako bi izgradnju međusobnih odnosa učinilo mukotrpnim i postupnim procesom. U takvim se uvjetima poljoprivredni proizvođač, osobito tradicionalna zadruga, teško sadržajno može transformirati u multifunkcionalnu, dodanoj vrijednosti usmjerenu organizaciju, tzv. nove generacije, u kojoj se kao „ljepila” sustava pojavljuju povjerenje, znanje, kreativnost i inovacije. Slično vrijedi i za proizvođačke organizacije i njihova udruženja. Važnost ovih kooperativnih organizacijskih oblika jest u spoznaji da predstavljaju inicijalni klaster proizvođača (članova i onih koji se u plasmanu naslanjaju na njih), unutar kojeg dolazi do proizvodne, razvojne i planske interakcije proizvođača, odnosno cirkulacije znanja i kompetencija.

Poznato je da (osobito u ruralnim područjima) zadruge razvijajući društveni kapital pružaju različite ekonomske i socijalne koristi svojim članovima, ali i zajednicama te ruralnim gospodarstvima unutar kojih djeluju (Kasabov, 2015). Integrirajući interese članova one podižu razinu uključenosti ruralnih aktera te ih jače integriraju u samu

lokalnu zajednicu<sup>2</sup>. Kao dodatne koristi pojavljuju se snižavanje proizvodnih troškova, minimiziranje rizika, olakšavanje pristupa kreditima te udruživanje kapitala. Uz pobrojane koristi, zadruge pokazuju teorijski solidno dokumentirane probleme inicijativnosti/poticaja koji proizlaze iz tzv. miopijske perspektive članova zadruge<sup>3</sup>.

Analiza životnog ciklusa zadruge pokazala je međutim, da treba razlikovati između tzv. „tradicionalnih zadruga” i „zadruga nove generacije” (zadruga „s dodanom vrijednošću”), usmjerenih na razvijanje konkurentskih strategija rasta kroz aktivnosti dodavanja vrijednosti, koje nadilaze tradicionalnu poljoprivrednu proizvodnju i plasman njenih proizvoda na instantnom, *spot* ili novčanom tržištu. Jačanje vertikalne integracije opskrbnih lanaca, odnosno lanaca vrijednosti, a napose recentna intenzivna globalizacija, nametnule su posve nove odnose u smislu upravljanja opskrbnim lancima / lancima vrijednosti, što je poljoprivredne proizvođače sve intenzivnije guralo na margine, a moć koncentriralo kod distributera, prije svega kod tzv. *retailera* i *diskontera*.

Pred zadruge se postavljaju novi, sve zahtjevniji zadaci, prije svega u smislu (1) znatnijih ulaganja unaprijed kao uvjeta za članstvo u opskrbnim lancima i (2) sve rigoroznijeg reguliranja i specifikiranja svih elemenata proizvodnje, količina, kvalitete i rokova isporuke proizvoda. Tradicionalne zadruge počinju prihvaćati novu realnost, što s jedne strane vodi njihovoj preobrazbi u zadruge „nove generacije” (s drugačijim odnosom prema kapitalu i investicijama, ali i sve većim problemima u nastojanju da zadrže organizacijsku strukturu „društava osoba”, a ne „društava kapitala”), a s druge, sve izraženijem diferenciranju aktivnosti/proizvoda više dodane vrijednosti, koji jačaju ekonomsku i financijsku snagu zadruge.

Opskrbni lanci i lanci vrijednosti postaju novim protagonistima tržišne utakmice, međusobno se sučeljavajući. Prostor pojedinačnim poljoprivrednim proizvođačima za uspješno vođenje samostalne poslovne i razvojne politike sve se više smanjuje i sve se više svodi na podređivanje politici tih lanaca, koju izravno ili neizravno, s formalnim ovlastima ili bez njih, sve više vode trgovački lanci, osobito maloprodajni. Svi se odnosi sve jasnije strukturiraju mrežom ugovornih aranžmana, a poljoprivredni

---

<sup>2</sup> U svijetu je uobičajeno (sa stajališta tzv. loka(l)ivora, odnosno prema potrošački definiranim kriterijima u određenju lokalnih prehrambenih sustava) pojam 'lokalnog' povezati s interesom konzumacije hrane koja je proizvedena 'lokalno', pri čemu se ustalila percepcija lokalnog prostora (bioregije) kao prostora u krugu od 100 milja (160 km) od točke kupnje/potrošnje.

<sup>3</sup> Iskazuje se (v. šire kod Borgena, 2004) kao (1) *problem 'zajedničkog dobra'* (koji rezultira općom tendencijom favoriziranja korištenja resursa zadruge od postojećih u odnosu na nove članove, kao rezultat razlika u ulaganju i prava korištenja, što dovodi do ponašanja poznatog kao 'slobodni jahač'), (2) *problem 'horizonta'* (koji rezultira općom tendencijom favoriziranja investicijskih odluka s povratom u kratkom roku) i (3) *problem 'portfelja'* (koji rezultira općom tendencijom prihvaćanja odluka s nižom razinom rizika). Pobrojani problemi inicijativnosti utječu na preferencije članova zadruge glede zadružnih investicija u procesne tehnologije i druge namjene koje dodaju vrijednost proizvodima i uslugama zadruge. Time utječu i na efikasnost i efektivnost njihova poslovanja, kao i na generiranje poslovnih modela.

proizvođači uz sve izraženiju nužnost vlastitog umrežavanja, postaju dijelom korporatiziranih vertikalno integriranih sustava, čija se snaga internacionalizira, postajući globalnom tendencijom.

Paralelno s globalizacijskim tendencijama „industrijalizirane poljoprivrede“ i velikih internacionalnih/nacionalnih/lokalnih distributivnih lanaca počinju se oblikovati lokalni (i regionalni) pokreti potrošača i proizvođača. Na podlozi ovih pokreta sve se čvršće oblikuju i lokalni/regionalni prehrambeni sustavi (LFS/RFS<sup>4</sup>), koji teže zatvaranju unutar užih zajednica, nudeći tim istim zajednicama tržišne isporuke koje su složenije od samih proizvoda i/ili usluga, a poznate su kao CSA aranžmani (poljoprivreda koju podržava lokalna zajednica, tzv. *Community Supported Agriculture*), odnosno „poljoprivreda sredine“... Karakteriziraju ih visoka razina dodane vrijednosti, kratki opskrbeni lanci, visoka razina socijalne i ekološke osviještenosti. Oblikuje se „poljoprivreda dodane vrijednosti“ koju različito percipiraju veliki internacionalni lanci prerađivača ili distributera (kojima je dostatno lokalno podrijetlo proizvoda) i lokalna zajednica (koja teži razvoju sustava „poštene razmjene“, socijalne sigurnosti proizvođača i sl.). I jednima i drugima s različitim su paradigmatikom interpretacijom važni i očuvanje prirodnih resursa, odnosno zaštita okoliša od različitih oblika zagađivanja. Općenito se može konstatirati da se kao kontekst međusobna diferenciranja sve više oblikuju sljedeći razlikovni elementi, koji se prepoznaju i kao građevni blokovi „ruralne vitalnosti“ (Thompson i Kaplan 2014, 133): (I.) endogenost (opseg implementacije lokalnih resursa), (II.) novitet (sposobnost inoviranja), (III.) socijalni kapital (norme i mreže suradnje), (IV.) tržišno vođenje (sposobnost jačanja i kontrole tržišta), (V.) nova institucionalna rješenja (načini suradnje koji su fleksibilni, inovativni i s brzim odzivom) i (VI.) održivost (odražava socio-ekološku ulogu poljoprivrede koja u lokalnoj zajednici treba imati višestruku ulogu i jamčiti pokretanje brojnih tokova dohodaka u interakcijama proizvođača i potrošača).

Kako bi se razvijale tržišne isporuke više/visoke dodane vrijednosti prema „korporatiziranim“ sustavima ili prema lokalnim prehrambenim sustavima (lokalnim zajednicama), nužno je da poslovni subjekti (proizvođači/prerađivači) korektno skeniraju i mapiraju opskrbne lance/lance vrijednosti kojih su dijelom. Tehnološke i poslovne inovacije u svim segmentima procesa postaju važnim elementima na kojima se temelji generiranje poslovnih modela proizvođača i ostalih dionika opskrbnih lanaca/lanaca vrijednosti. Za uspješno (interaktivno i iterativno) generiranje poslovnih modela vrlo je važno njihovo oblikovanje kao inovacijski vođenih, s osobitim značenjem faze ideacije, a potom i integracije u puni profil poslovnog modela. Matrica zarađivanja (monetizacije) kao sveobuhvatna specifikacija mogućnosti dodavanja vrijednosti, a koja uključuje i mapiranje svih resursa, osnovica je za oblikovanje piramide zarađivanja (monetizacije) koja odražava generiranje poslovnog modela uz identifikaciju i odabir većeg broja isporuka koje aktiviraju novčane tokove (Salamon 2016).

---

<sup>4</sup> Akronimi za lokalni (eng. *Local Food System* - LFS) odnosno regionalni prehrambeni sustav (eng. *Regional Food System* - RFS).

Iako je generiranje poslovnih modela danas najpouzdaniji instrument inovacijskog razvijanja proizvođača (uopće, poslovnih subjekata) i njihova poslovanja, za njihovu je implementaciju potrebna visoka razina različitih oblika znanja i kompetencija, kao i njihova integriranost, za koje je vrlo izvjesno da poljoprivredni proizvođači u potrebnoj mjeri ne raspolažu. Osobito to vrijedi za tradicionalne poljoprivredne zadruge s mahom starijim članovima, koje u svojem poslovanju stalno iznova obnavljaju tradicionalne obrasce proizvodnje i plasmana na *spot* tržištu, teško se prilagođavaju striktnim i precizno definiranim postproizvodnim procedurama i standardima poslovanja i kvalitete, ne uspijevaju kvalitetno integrirati fragmentirane i često suprotstavljene interese zadrugara i sl. Kako potvrđuju iskustva drugih zemalja, na povoljnije je rezultate moguće računati osloncem na novu generaciju mladih poljoprivrednih proizvođača koji su temeljem novog ruralnog poduzetništva i novih socijalno i etički odgovornih multifunkcionalnih farmi/zadruga, koje se također povezuje s „proizvodnjom” zajedničkih, odnosno javnih dobara. Kao takvi, mogu računati i na jaku infrastrukturnu potporu u okviru agrarne, odnosno nacionalne i europske ekonomske politike. U Italiji, primjerice, organiziranje/kolaboriranje farmi proizvođača u odgovarajuće poslovne mreže smatra se najvažnijom inovacijom, koja je omogućila da talijanska poljoprivreda i u uvjetima vrlo izražene krize bolje posluje od mnogih drugih sektora gospodarstva.

## 2. RAZVOJ PODUZETNIČKE I INOVACIJSKE INFRASTRUKTURE: LOKALNA PARTNERSTVA

Kako bi se što uspješnije suočavali s izazovima koje nosi objektivna pozicioniranost poljoprivrednih proizvođača unutar opskrbnih lanaca, odnosno lanaca vrijednosti, ali i lokalnih zajednica, te kako bi ostvarili bolju poziciju u procesima vertikalnih integracija i horizontalnih koordinacija, proizvođačima je potrebno pomoći u procesima poslovnog inkubiranja, odnosno inovacijskog razvoja.

### 2.1. Lokalna partnerstva u razvoju lokalnih prehrambenih sustava/ruralnih zajednica

Razvoj LFD/RFS dugotrajan je proces kojim se opredmećuju odgovarajuće ključne vrijednosti i načela i koji integrira brojne socijalne, ekonomske i političke aktivnosti, fokusirajući se na (1) zagovaranje javnog sudjelovanja (participacije), (2) razvoj partnerstava i (3) operativnu interakciju s politikama i institucijama (v. Pothukuchi i Kaufman, 1999).

**Zagovaranje javne participacije.** Razvoj lokalnih prehrambenih sustava svakako obilježava stvaranje novih vidljivih (fizičkih) prostora (tržnice, prodavaonice, vrtovi zajednice i sl.) gdje se ljudi mogu okupljati. Osim toga, u međusobnoj se komunikaciji razvijaju brojne nove ideje i prilike, povezane i sa sagledavanjem različitih problema i s raznovrsnim vizijama, ali i mogućim poslovnim aktivnostima. Međusobnim prožimanjem razvija se uzajamna osviještenost, odnosno povjerenje uključenih

dionika, koje je inače teško razviti zbog različitih natjecateljskih vrijednosti i prioriteta, i to i na pojedinačnoj i na grupnoj razini. Zagovaranje javne participacije odvija se na dvije razine: (I.) manifestnoj, koja uključuje oblike javnog angažmana kakvi su, primjerice, dani otvorenih vrata, žetvene svečanosti, dani školskih vrtova i drugi događaji/*eventi* koji tvore svečanosti lokalne zajednice; (II.) socijalno interaktivnoj i inkluzivnoj, kojom se podcrtava značenje procesa za ostvarivanje zajedničkih vrijednosti i prioriteta, za razvoj demokracije, društvenosti i lokalne kulture, ali i za socijalno obogaćivanje, međusobno povjerenje, kao i interakciju do razine zabave.

**Razvoj partnerstava.** Složenost razvoja lokalnih prehrambenih sustava uključuje širok raspon ciljeva, koje lideri svake od skupina koje grade LFS pokušavaju komunicirati međusobno (unutar vlastite skupine farmera, restoranera, nezavisnih *retailera* i sl.). U tom smislu razvijaju se partnerstva i s lokalnim aktivističkim skupinama (koje jače zagovaraju socijalnu jednakost, ekološku održivost i sl.) i s organizacijama koje čine tzv. *mainstream*, poput savjetodavne službe, sveučilišta, istraživačkih i savjetodavnih organizacija. Ovi partneri mogu doprinositi svojim ekspertnim znanjima, donošenjem širih spoznaja i vizija, pristupom bespovratnim sredstvima i tehničkim znanjima, razvojem ciljanih istraživačkih projekata i sl. Razvoj takvih partnerstava (kad nadilaze uobičajene okvire) smatra se ključnom vrijednošću za razvoj zajednice i njenih projekata (pa tako i LFS). Razvoj javno-privatnih partnerstava ima osobito infrastrukturno značenje za razvoj LFS i u smislu razvoja fizičke infrastrukture, infrastrukture kvalitete, poslovne infrastrukture i lokalnog imidža i prepoznatljivog identiteta.

**Političke programske i projektne aktivnosti.** U svijetu institucija i politika (shvaćenih procesualno i proceduralno<sup>5</sup>), određene vrijednosti/vrednote opstaju ako ih se ukorijeni upravo na različitim hijerarhijskim razinama djelovanja tih institucija i politika. Programi i projekti lokalnih (i regionalnih) prehrambenih sustava u interakciji su s poljoprivrednim, školskim i drugim sektorskim politikama, ali i s njihovom teritorijalnom razinom – gradskom, županijskom, nacionalnom ... U zemljama s razvijenijom kulturom političke artikulacije razvojnih ciljeva i problema prehrambenih sustava oni se mogu pojaviti u kontekstu ruralnog razvoja, zaštite i potpore malih poljoprivrednih proizvođača, programa školske prehrane, poput *SHEME školskog voća i povrća* i sl., ali i programa kojima se pojedinim društvenim skupinama – mladima, radnicima s niskim prihodima i sl. – otvara mogućnost

<sup>5</sup> Politika se uobičajeno smatra višedimenzionalno strukturiranom, sadržeći tri dimenzije: (1.) institucionalnu (*polity*), (2.) procesualnu (*policy*) i proceduralnu (*politics*). Za potrebe ovog rada osobito su značajne njena procesualna i proceduralna dimenzija.

Procesualna (*policy*) dimenzija politike odražava njenu normativnu, sadržajnu dimenziju, koja ukazuje na ciljeve, zadatke i predmet politike, a njeno obrazovanje i ispunjavanje zadataka bitno ovisi o interesima, zbog čega je sadržajna dimenzija politike puna konfliktnih sadržaja. Proceduralna (*politics*) dimenzija politike zasniva se na posredovanju između interesa putem konflikta i konsenzusa. Ovaj stalni proces obrazovanja političke volje i posredovanja interesa ne može se shvatiti studiranjem institucija ili sadržaja (v. Ulrich von Alemann, *Politička didaktika ukratko: Planska pitanja za nastavu političkog opismenjanja* [Savezna centrala za političko obrazovanje, svezak 326, Bonn 1994] s. 20-21).



artikulacije i provedbe specifičnih i alternativnih, ekološki i socijalno osviještenih projekata (npr. krovnih vrtova).

Razvojna partnerstva u lokalnoj zajednici, u funkciji razvoja LFS-a, svakako pretpostavljaju izgradnju procesualne (*policy*) i proceduralne (*politics*) komponente politike koja odražava jasnije holističko, pa i aktivističko poimanje prehrambenog sustava. Na institucionalnoj se razini stoga, unutar lokalne zajednice (županijska, prema potrebi i gradska razina), otvara pitanje prehrambenog odjela (odjela za hranu i prehranu), vijeća za prehrambenu politiku i agencije za planiranje razvoja, naslonjene ili na prehrambeni odjel ili na vijeće za prehrambenu politiku. Aktivnosti agencije mogu se ostvarivati i u *outsourcingu*.

Osim ovih organizacija/institucija koje djeluju na razini sistemskih pitanja razvoja lokalnog prehrambenog sustava, važno je razmotriti rješenja poslovnog inkubiranja, povezana s ekonomskom i poslovnom efikasnošću poslovnih subjekata i razvojem prehrambenih opskrbnih i lanaca vrijednosti.

### 3. POSLOVNO INKUBIRANJE U FUNKCIJI PREHRAMBENIH SUSTAVA I RURALNE ZAJEDNICE

#### 3.1. Važnost, određenje i sadržaj poslovnog inkubiranja u ruralnom prostoru

Suvremeno gospodarstvo određuju dvije važne tendencije: (1) pomak u industrijskoj strukturi prema decentralizaciji i rastućoj ulozi malih poslovnih subjekata, ponajprije zbog promjena u tehnologiji, potrošačkoj potražnji, ponudi radne snage, kao i postizanju fleksibilnosti i efikasnosti u poslovanju; (2) značajan porast životnog standarda relevantnog dijela stanovništva doveo je do novih obrazaca potrošačkih izdataka i potražnje, koji doprinosi fragmentaciji potrošačkih tržišta, favorizirajući male, *potrošačima usmjerene* poslovne subjekte nasuprot velikim proizvođačima, usmjerenim *proizvodnji i proizvodima* (usp. Kourtit, Nijkamp, Stough, 2011, str. ). Kako smo prethodno pokazali, prvu tendenciju treba uravnotežiti s pomakom tržišne moći na lance vrijednosti kao cjeline, tako da mali poslovni subjekti (poljoprivredni proizvođači) moraju ovladati usklađivanjem razvoja cijelog lanca vrijednosti i vlastitog razvoja. Također, potrošačima usmjereni poljoprivredni proizvođači/prerađivači mogu računati na potporu onog segmenta potrošača kojem cijena nije ključni parametar u procesu kupnje.

Analizom LFS pokazali smo da su poljoprivredni proizvođači okosnica njihove prilagodljivosti. Međutim, s obzirom na demografsku strukturu ruralnih prostora i sve izraženije procese senilizacije i feminizacije populacije, pred mnogim je poljoprivrednim proizvođačima napuštanje proizvodnje zbog starosti ili umirovljenja. U narednih 10 – 20 godina najveći dio poljoprivrednog zemljišta bit će izložen vlasničkim promjenama, čiji je karakter (ako ne već i obuhvat) teško procijeniti. Za razvoj elastičnog LFS nužno je **obrazovati mlade proizvođače**, koji jedini mogu

u srednjem i dugom roku postati stvarnim nositeljima proizvodnje i razvoja<sup>6</sup>. Pomaganje mladim poljoprivrednicima treba biti zajednički napor – onaj koji mlade ljude povezuje i s financijskim i tehničkim resursima i osigurava znanje potrebno za razvoj uspješnog poslovanja. Novim su poljoprivrednicima također potrebni održivo financiranje i međusobna partnerstva s ulagačima, koje sve više nalazimo izvan tradicionalnih ulagačkih modela. Svi izloženi zahtjevi osobito su važni u svjetlu činjenice (prepoznate na brojnim mjestima u svijetu) da mnogi mladi poljoprivrednici nemaju nikakvo proizvodno i marketinško iskustvo, napose zato što dolaze iz urbanih sredina, vođeni novim senzibilitetom, slijedeći nove paradigme i životne stilove. Tada obrazovne aktivnosti ne trebaju obuhvatiti samo zreliju populaciju. U kontekstu cjeloživotnog obrazovanja kao važan element odgoja i obrazovanja javljaju se i tzv. vrtići-farme (*kindergarten farms ili nursery-school farms*) kao jedinice za odgojnu i obrazovnu skrb o djeci u razdoblju od 1 do 3 godine<sup>7</sup>.

Pomaci paradigmi koje u fokus razvoja stavljaju male poslove i poduzetničke inicijative usmjerene lokalnoj hrani i lokalnim potrošačima, a u konačnici potrošačima (na lokalnoj, nacionalnoj i međunarodnoj razini) koji prihvaćaju proizvode visoke dodane vrijednosti, otvoreni su novi izazovi ruralnim područjima, osobito s obzirom na njihovu udaljenost od centara inovacija i suvremenih financijskih izvora (*venture kapital, poslovni anđeli, crowdfunding* ...). Nastajanje i inkubiranje novih, kao i puni tržišni razvoj novih i postojećih poslovnih subjekata mora postati uređeni i podržavani proces u kojem zajednica pomaže svojim proizvođačima da na obostranu korist ostvare svoje poslovne zamisli, vizije i ciljeve.

Poslovno inkubiranje mora se percipirati kao izrazito kontekstualno, tj. bitno ovisno o strukturi okruženja i tržišta unutar kojeg djeluje. Poslovno inkubiranje u ruralnom (a sve više i u integriranom, urbano-ruralnom prostoru) može zadobiti različite oblike, od inkubiranja i akceleriranja u tradicionalnom inkubatoru, preko hibridnih i virtualnih inkubatora, tzv. međugeneracijskog transfera upravljačkog vlasništva, zajedničkog učenja i prijenosa znanja unutar zadruga i klastera (tzv. facilitatorski model), procesa učenja u vertikalno strukturiranom lancu uz ugovornu konzultantsku

---

<sup>6</sup> Dobro je podsjetiti se da starija populacija objektivno ulogu razvijaača suvremenog poduzetništva ne može preuzeti na sebe. H. Mendras (1986: 205-206) o tome piše: 'U društvu u kojem je postotak starih ljudi pretjerano velik, očigledno je teško uspostaviti zadovoljavajući i uravnotežen socijalni život. Štoviše, može se smatrati da starenje ima reperkusije na mentalitet, na nivo optimizma i duh poduzetništva stanovništva' (podcrtali autori).

<sup>7</sup> Osim njihove važne funkcije brige za djecu, vrtići-farme mogu oblikovati prehrambene navike i stavove prema poljoprivredi kod generacija koje dolaze. Djeca uče cijeniti i poštivati prirodu i poljoprivredu; uče o zdravoj prehrani i o vezi između poljoprivrednih proizvoda i hrane, što omogućava da prepoznaju i cijene društvenu funkciju poljoprivrednika. Ovo je općenito ključni aspekt skrbi o poljoprivredi (*care farming*) jer educira sadašnje i buduće potrošače o održivoj proizvodnji i potrošnji, kao neizostavnim dijelovima izgradnje održivih prehrambenih sustava. Zbog njihova značaja ubrzano im se uvećava broj, pa je samo u Italiji osnovano preko 100 takvih vrtića (v. Torquati, Tancini, Paffarini i Illuminati, 2015).

potporu veletrgovaca ili trgovaca na malo, inkubiranja posredovanjem neprofitnih organizacija ili poslovnih anđela/*venture* kapitalista, upravljačke i poduzetničke obuke koju osiguravaju specijalizirane organizacije ... U razvijenijem poslovnom i tržišnom okruženju možemo govoriti o prehrambenim klasterima (*food clusters*) koji se mogu definirati i kao agroparkovi (*agroparks*); govorimo i o prehrambenim poduzetničkim zonama (*food enterprise zones*), prehrambenim parkovima (*food parks*) i sl. (v. Dani 2015)

Svaka zajednica koja svoj razvoj ne želi prepustiti slučajnostima stvara uvjete i poticaje za sustavno nastajanje i razvijanje poduzetničkih projekata, osobito onih koji se temelje na znanju i kompetencijama, a poglavito na inovacijama. Odatle je i nastala zamisao „inkubatora“ kao povlaštenog prostora nastajanja i ranog razvoja novih poslova u kojem se korisnicima (tržišnim subjektima) nude prostor, lepeza različitih usluga (osobito usluga obrazovanja i obuke, odnosno savjetničkih usluga) i pristup različitim oblicima financiranja, uključujući inovativne (poslovni anđeli, *venture* kapitalisti, *crowdfunding* i sl.). U vrlo razvijenom obliku (vezanom uz određenje znanstvenih parkova) ova je ideja sažeta u tzv. Cabral-Dahabovoj paradigmi upravljanja (danoj kroz 10 upravljačkih uvjeta, v. Cabral 1998), koja se sasvim ukratko može opisati formulacijom: proces inkubiranja novih poslova može se dogoditi tek kad je **prisutna kritična masa svih ključnih činitelja**, od kojih je tek dio lokalno prisutan.

Nema jednoznačnog određenja poduzetničkog/poslovnog inkubatora (v. Pompa, 2013). Poduzetnički se inkubator može definirati kao program oblikovan kako bi ubrzao uspješan razvoj poduzetnika, odnosno njihovih tvrtki ponudom niza jeftinih resursa i usluga poslovne potpore koje razvija i kojima upravlja uprava inkubatora, nudeći ih i samim inkubatorom i mrežnim kontaktima (v. [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com)). U osnovi, inkubator predstavlja „dom“ za nove poduzetnike, povoljno i poticajno okruženje u kojem se po niskoj cijeni nude odgovarajući prostor, zajednička oprema i poticajno okruženje drugih poduzetnika. Statistički gledano, nove tvrtke imaju znatno povećane šanse preživljavanja, opstanka i razvoja razvijaju li se unutar inkubatora, u odnosu na druge *start-up* tvrtke na otvorenom tržištu.

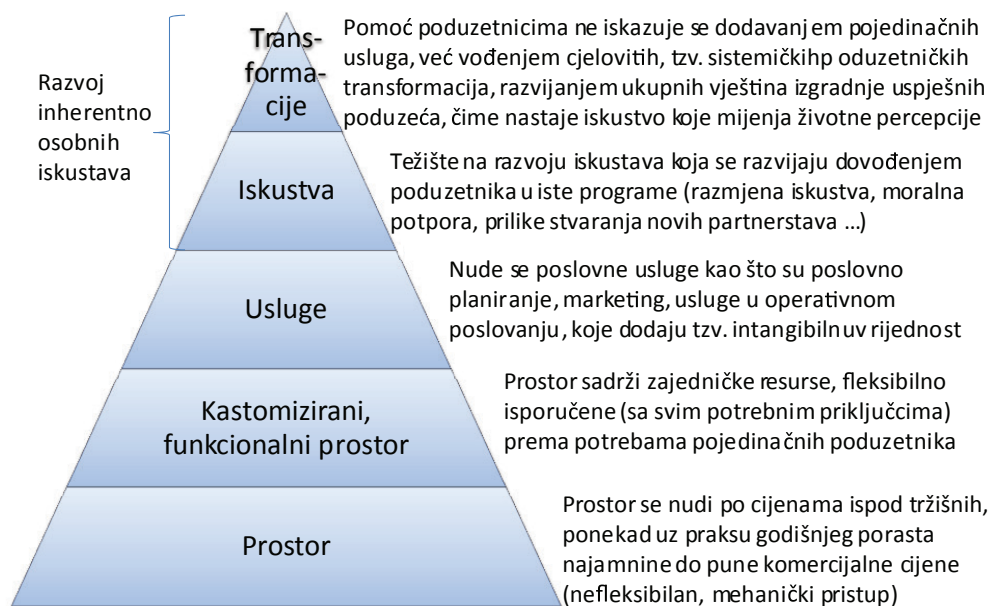
### 3.2. Razine i vrste poslovnog inkubiranja

Inkubator se percipira kao dinamička zajednica u kojoj vodstvo inkubatora u inkubatorskom okruženju prepoznaje i odabire nastajuće tvrtke. Kao važne sastavnice inkubatorskog okruženja pojavljuju se definirane rutine, procedure, organizacijska kultura, radno okruženje, iskustvo učenja i troškovi poslovanja, koji „stanar“ teško može ostvariti sam. Međutim, potrebe pojedinih „stanara“ mogu se značajno razlikovati, čemu odgovara i različita razina znanja i kompetencija koje inkubator u takvom slučaju treba staviti na raspolaganje, pribavljajući ih interno i/ili eksterno, odnosno služeći se procesima tzv. *insourcinga* i *outsourcinga*.

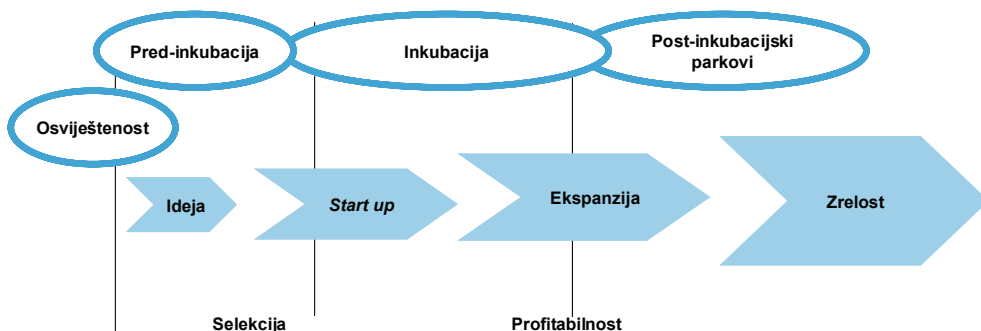
Razine procesa inkubiranja novih poslovnih subjekata sažeto se prikazuju slikom 39 (autori Pine II i Gilmore takvo grafičko rješenje nazivaju „ekonomskom piramidom“).

Može se primijetiti da složenost ponuđenih usluga raste s razinom piramide, i to u rasponu od pukog iznajmljivanja prostora (baza piramide) i jednostavnih usluga pa do najviše razine poduzetničke transformacije koja odgovara disruptivnim inovacijskim rješenjima i na njima utemeljenim poslovnim modelima (vrh piramide). Koja rješenja „stanar“ inkubatora može trebati među ostalim ovisi i o dinamici inkubiranja i fazi životnog ciklusa (potencijalnog) „stanara“ koja u inkubacijskom smislu započinje osviještenošću, a završava postinkubacijskim aranžmanima ili – prateći stupnjeve rasta, započinje inovativnom idejom, a završava zrelošću inkubiranog poslovnog subjekta, osposobljenog za pozitivno, odnosno profitabilno poslovanje (v. sliku 40). Sposobnost pružanja sofisticiranijih inkubacijskih usluga bitno ovisi o internoj (*in house*) ili eksternoj (*outsourcing*) raspoloživosti potrebnih resursa.

### Slika 39. Piramidalno strukturiranje razina usluga u funkciji procesa inkubiranja



Izvor: Pine II i Gilmore (1999)

**Slika 40. Inkubacija poslovnih rješenja i stupnjevi rasta poslovnog subjekta**

Izvor: [www.infodev.org](http://www.infodev.org) | [www.idisc.net](http://www.idisc.net)

U današnjem svijetu ubrzanih tehnoloških inovacija uglavnom sa stajališta vrsta operacija koegzistiraju tri tipa inkubatora (neprofitnog ili profitnog tipa): (I.) **klasični inkubatori** u izdvojenom i specijaliziranom, adekvatno opremljenom fizičkom prostoru, (II.) **internetski inkubatori** i (III.) aranžmani unutar postojećih kompanija koji imaju obilježja slična inkubatorima (tzv. **internalizirani poduzetnički inkubatori**, odnosno kompanijski/korporacijski poduzetnički inkubatori). Razumije se, u stvarnom životu, inkubatori mogu predstavljati kombinacijska rješenja s fokusom na ostvarivanje brzine pristupa tržištu, odnosno tržišnog razvoja (*time to market*), što ih približava tzv. poslovnim akceleratorima.

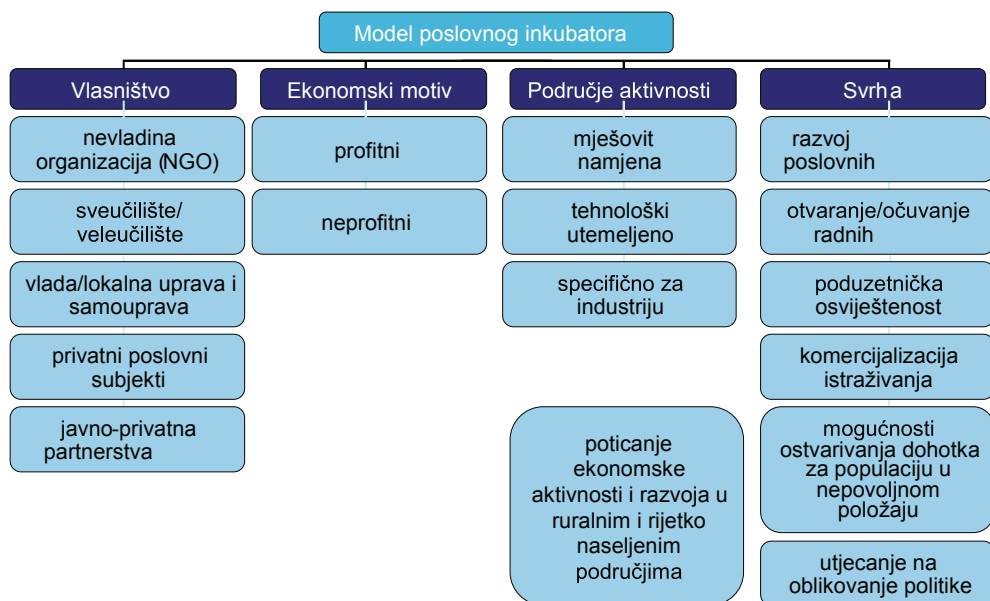
Moguće je također lučiti i (I.) inkubatore lokalnog gospodarskog razvoja, (II.) akademske i znanstvene inkubatore, (III.) korporativne inkubatore i (IV.) inkubatore privatnih investitora, kojima se kao pokretači i osnivači poduzetničkih inkubatora respektivno pojavljuju (I.) lokalna zajednica, (II.) akademske (sveučilišne/veleučilišne), odnosno znanstvene institucije, (III.) velike kompanije/korporacije i (IV.) privatni investitori, ali i neka njihova kombinacija, koja može rezultirati i javno-privatnim partnerstvom, javno-privatnim zajedničkim ulaganjem. U ovom je kontekstu učestalo razvijanje poduzetničkih inkubatora kao **inkubatora lokalnog gospodarskog razvoja** (*local economic development incubators*), a sa specijaliziranim fokusom na subjekte prehrambenog opskrbnog lanca i kao – **ruralnih** (alternativno, otočnih) poduzetničkih/poslovnih **inkubatora**.

Prema području aktivnosti inkubatori mogu biti generalistički, nespecifični ili se fokusirati na tehnološka područja (npr. ICT), pojedine industrije (u nekim zemljama npr. industrije obuće ili tekstila) ili rijetko naseljena, odnosno ruralna područja. Inkubatori se mogu razlikovati svojom svrhom, koja se može kretati u rasponu od razvoja profitabilnih i održivih poslovnih subjekata, komercijalizacije R&D pa do ostvarivanja socijalno osjetljivih projekata i razvijanja mogućnosti ostvarivanja dohotka za socijalno ranjive društvene skupine. Svrhom djelovanja inkubatora (npr. u sastavu LFS) može biti i utjecanje na oblikovanje i implementaciju odgovarajućih politika, npr. prehrambene, školske i sl.

Inkubatore možemo smjestiti između dvije krajnje točke. Prvu čine alati, odnosno tzv. *tool-based* rješenja s težištem na uvođenju sve više novih alata (ojačati financiranje iz VC izvora; osigurati više bankovnih kredita; pružiti više tehničke asistencije; ohrabriti poduzetnike na tečajeve poslovnog planiranja, pružiti im više marketinških informacija, uključujući poslovnu i kompetitivnu inteligenciju; razviti više inkubacijskih programa i sl.). Drugu točku čine tzv. *end-based, client-centered* rješenja gdje se refokusiranjem od alata prema poduzetniku kao takvom polazi od njegovih potreba, a rješenja su usmjerena polučivanju željenog rezultata.

Generički pojam inkubatora u praksi također nerijetko obuhvaća i elemente **poduzetničkih akceleratora**, gdje se maksimalno ubrzavaju svi procesi *time to market* (tj. za razliku od inkubatora, ne odvijaju se sukladno ritmu koji često definira korisnik inkubatora, već prema prilikama na tržištu). Također, inkubatori mogu uključivati i svojstva **centara za provjeru koncepta** (*proof of concept*) nužnih za osiguravanje financiranja inovativnih rješenja u njihovoj tzv. ranoj fazi (kad je objektivno najteže doći do početnog kapitala). Konačno, inkubatori mogu sadržavati i neka obilježja **centara tehnologije i kompetencija**, usmjerena i subjektima koji posluju izvan inkubatora. Time ne prestaje mogućnost daljnjeg razlikovanja poslovnih/poduzetničkih inkubatora koji mogu ulaziti u nova, nespecificirana područja ili se pojavljivati kao **hibridni inkubatori**, koji uključuju vrlo različite kombinacije elemenata koji, međutim, najviše odgovaraju definiranim kriterijima (v. sliku 41).

Slika 41. Modeli poslovnog inkubatora po definiranim kriterijima vlasništva, ekonomskog motiva, područja aktivnosti i svrhe djelovanja



### 3.3. Ključne usluge programa poduzetničkog/poslovnog inkubiranja

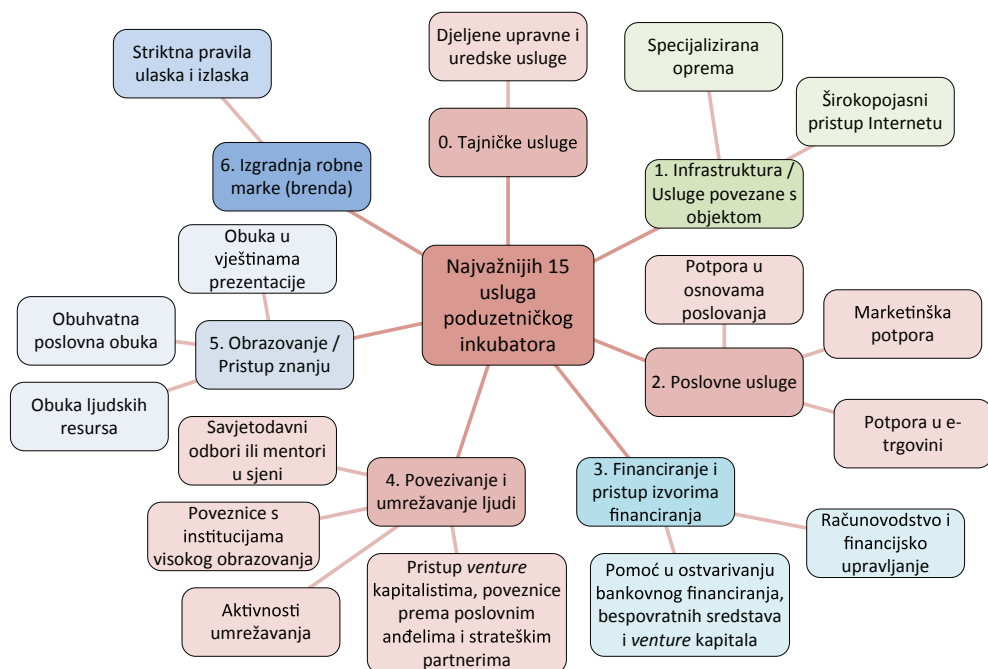
Ključni tzv. vrijednosni prijedlog bilo kojeg poduzetničkog inkubatora jest da pomogne poduzetniku, odnosno asistira u pokretanju novog poduzeća, potiče njegov razvoj, daje podršku u prevladavanju prepreka i smanjenju rizika, a time i povećava šanse za uspjeh i izgradnju uspješne tvrtke. U tom kontekstu, poduzetnički se inkubator može odrediti kao sustav potpore za *start-up* (poslovni subjekt/projekt ili tzv. ciljni sustav) koji se kreće od točke A (ideja) prema točki B (uspješan pothvat) uporabom posebnih praksi (usluga) i duž njegova životnog ciklusa (s prepoznatljivim fazama). Određivanje usluga asistiranja pritom nije jednostavno jer, među ostalim, ovisi o industriji u kojoj inkubator djeluje, o vrstama „stanara” i njihovu poduzetničkom potencijalu, kao i o kapacitetu menadžmenta samog inkubatora. Najlakše je ključne usluge poduzetničkog inkubatora prikazati **sustavom 7 ključnih usluga** koji uključuje usluge za ciljni sustav (0-6) i usluge potpornog sustava (koje podupiru njegove operacije i menadžment – 7) – v. sliku 42.

Slika 42. Sustav 7 ključnih usluga inkubatora



Izložene se usluge mogu realizirati u akceleratoru bržim ili u konvencionalnom inkubatoru sporijim ritmom (3 – 5 godina). Iskustvo u dosadašnjem razvoju poduzetničkih inkubatora pokazuje da se među brojnim detaljiziranim uslugama za ciljni sustav (pojedini autori navode i preko 100 usluga!) osobito ističe 15 usluga izloženih slikom 43<sup>8</sup>.

**Slika 43. Sustav 15 ključnih usluga inkubatora**



Izvor: [worldbusinessincubation.wordpress.com](http://worldbusinessincubation.wordpress.com)

Izložene je usluge potrebno staviti u vremenski kontekst, tj. iskazati ih unutar životnog ciklusa poduzetničkog pothvata/projekta, odnosno unutar razdoblja koje započinje odgovarajućim konceptom, a dovršava se njegovim prestankom. U kontekstu programa poduzetničkog/poslovnog inkubiranja, životni ciklus poduzetničkog pothvata/projekta obuhvaća (v. sliku 44):

<sup>8</sup> U ponudi inkubatora neke su usluge slabije zastupljene. Deset najmanje zastupljenih (ne i najmanje važnih!) usluga čine potpora logističkim i distribucijskim procesima, posudba izvršnih menadžera, usluge ekonomske pismenosti, tzv. *In-house* investicijski fondovi, potpora u međunarodnoj trgovini, poslovni bonton, opće pravne usluge, savjeti o zapošljavanju osoblja i upravljanje ljudskim resursima, pomoć povezana s legislativom odnosno propisima, pristup nekomercijalnim kreditima.

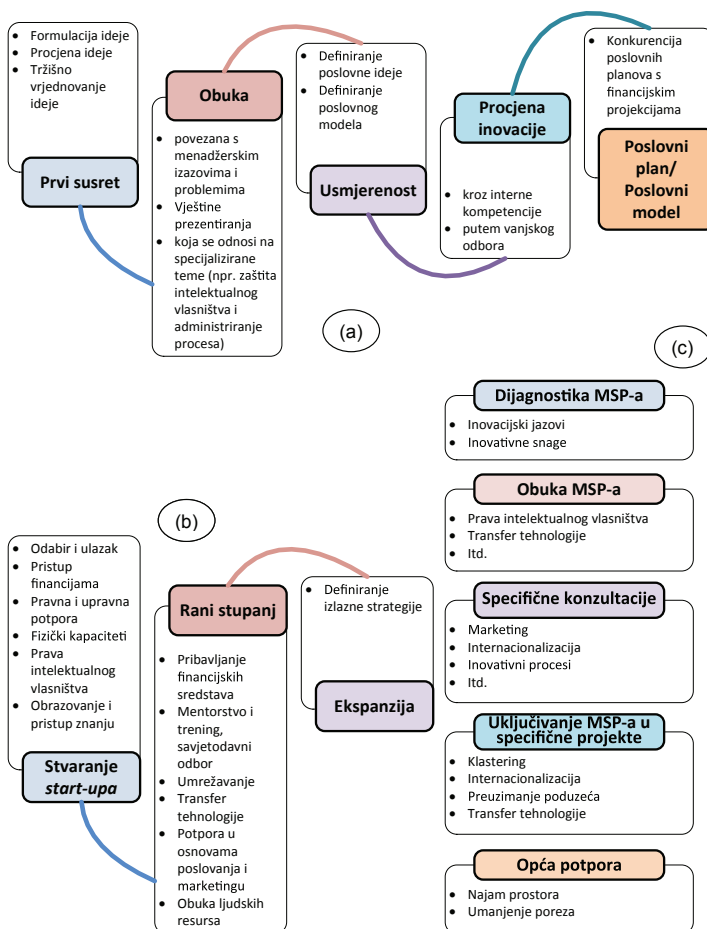


**fazu koja prethodi inkubaciji** (odnosi se na sve aktivnosti potrebne kako bi se podržao potencijalni poduzetnik u razvoju poslovne ideje, poslovnog modela i poslovnog plana kako bi poboljšao svoje šanse za uspješno stvaranje *start-upa*) – v. sliku 44a

**fazu inkubacije** (potpora koja se pruža poduzetniku u razdoblju od pokretanja do ekspanzije i napuštanja inkubatora) – v. sliku 44b

**fazu nakon inkubacije** ili **fazu MSP-a**, mikro, malog ili srednjeg poduzeća (odnosi se na aktivnosti koje se provode kad tvrtka dosegne fazu zrelosti te je osposobljena samostalno nastaviti svoje poslovanje i razvoj); također se ove usluge mogu odnositi na postojeće poslovne subjekte – v. sliku 44c.

**Slika 44. Usluge (a) u predinkubacijskoj fazi, (b) u inkubacijskoj fazi i (c) nakon faze inkubacije/usluge za postojeće poslovne subjekte**



Sve usluge, neovisno o fazi u kojoj se pružaju, trebale bi se formalizirati koliko je to moguće, uz uključivanje svih alata koji inkubatoru stoje na raspolaganju kako bi se ostvario što kvalitetniji prijenos dobrih praksi<sup>9</sup>. Ovakav pristup omogućava i izvođenje kvalitetnog monitoringa, što omogućava da se temeljem uočenih problema i ostvarenih rezultata provodi stalno unapređivanje metodologije i razine kvalitete isporučenih usluga.

### 3.4. Ključne koristi programa poduzetničkog/poslovnog inkubiranja

Usluge poslovnog/poduzetničkog inkubatora svakom uključenom poduzetniku moraju, neovisno o korištenim kanalima isporuke, stvarati uočljivu vrijednost, isporučenu temeljem dostatnih i pravodobnih korištenih resursa, vlastitih i tuđih, raspoloživih fizički ili virtualno (*online*). Riječ je o paketima infrastrukturnih, poslovnih i financijskih usluga te usluga interpersonalnog konektiviteta. Kod svake od njih poduzetnik / poslovni subjekt mora razumjeti koje mu koristi (vrijednost) donose. U tom je smislu svaki od 4 paketa usluga potrebno dalje dekomponirati kako bi se utvrdilo koje vrijednosti dodaju za korisnika, što istodobno predstavlja provjeru ispravnosti uključivanja takvih usluga u ponudu inkubatora (v. sliku 45).

Slika 45. Četiri komponente usluga poslovne inkubacije kao izvor snage inkubatora



Izvor: [www.infodev.org](http://www.infodev.org) | [www.idisc.net](http://www.idisc.net)

<sup>9</sup> Neki su od tih alata: obrazac o prvom kontaktu, obrazac generiranja poslovnog modela, obrazac poslovnog plana, obrazac analize rizika, SW poslovne prognostike, ugovori za uređivanje isporuke usluga (prema poduzetnicima), obrazac utvrđivanja slabosti inovacijskih rješenja, alati za procjenu poduzetničkih kapaciteta, baze financijskih alata, baze privatnih konzultanata i organizacija koje pružaju poslovne usluge (BSO), baze istraživačkih i tehnoloških centara i sl.

Analizom usluga koje inkubator nudi svojim korisnicima („stanarima” i ostalima) može se zaključiti da njegova snaga proizlazi iz:

- 1. Dijeljenja zajedničkih operativnih troškova**, prije svega širokog spektra režijskih troškova, uključujući i komunalije, uredsku opremu, računalne usluge, sobe za sastanke, laboratorijski prostor i usluge recepcije. Osim toga, osnovni troškovi najma obično su ispod uobičajenih za zajednicu unutar koje novi tržišni subjekt posluje, što poduzetnicima omogućava da ostvare dodatne uštede. Inkubatori međutim, „stanarima” omogućavaju da ostanu u programu tek određeno vrijeme (većina ugovora o najmu u inkubatoru sklapaju se na razdoblje od tri/četiri godine, uz moguću opciju produžavanja ugovora za godinu ili dvije dana).
- 2. Ostvarivanja savjetodavne i administrativne potpore** (uključujući i širok spektar informacija) koju pruža osoblje inkubatora, potrebne za rješavanje poslovnih problema. Obično se radi o specijaliziranim poslovnim uslugama u rasponu od marketinških do financijskih i pravnih. Vlasnicima malih tvrtki takve su usluge obično vrlo korisne jer ubrzavaju njihovo sazrijevanje i brzo nalaženje dobrih rješenja za pojedine poslovne situacije.
- 3. Pristupa kapitalu** iz vrlo različitih izvora (grantovi, ESI fondovi, sustav javne nabave, poslovni anđeli, *equity* financijeri, *crowdfunding* i sl.).
- 4. Legitimiteta u zajednici** jer se smatra da su takvi tržišni subjekti već prošli prvi test provjere prije ulaska u inkubator pa im u većoj mjeri vjeruju svi drugi subjekti – poslovni partneri, kupci i dr.; stvara se svojevrsna aura legitimnosti i vjerodostojnosti koja za druge subjekte ima obilježja tzv. *due diligence* vrijednosti.
- 5. Univerzalnosti koncepta**, primjenjivog u bilo kojoj zajednici ili industriji; štoviše, moguće su i specijalizacije prema potrebama užih zajednica ili industrija pa se mogu oblikovati i odgovarajuća težišta, primjerice, u pravcu razvoja turizma, jačeg povezivanja poljoprivrede i turizma, kreativnih industrija i turizma, razvijanja digitalne potpore razvoju poljoprivrede ili turizma (razvijanje tzv. digitalne poljoprivrede / digitalnog turizma) i sl.
- 6. Drugarskog i kolegijalnog odnosa među uključenim poduzetnicima**, pa se često navodi da su, primjerice, zajednički doručci izvrstan oblik razmjene poslovnih ideja i mogućeg posljedičnog razvijanja zajedničkih projekata; činjenica da se više poduzetnika druži i potencijalno surađuje unutar inkubatora omogućava da se stvara okruženje međusobnog ohrabriranja u pojedinačnim ili čak zajedničkim nastojanjima da se međusobno razmjenjuju ponekad i vrlo relevantne informacije, kao i da se razvija mreža komunikacija čija se puna vrijednost može otkriti tek u nadolazećim godinama; inkubator se pojavljuje kao vrsta klastera s više sve gušćih slojeva povezanosti i među poduzetnicima i poduzetnika s cijelom infrastrukturom (osobito savjetničkom, mentorskom) koju inkubator razvija.

Na podlozi analize ključnih koristi programa poduzetničkog/poslovnog inkubiranja za poduzetnike-stanare (bez obzira djeluju li u LFS ili u prehrambenim sustavima

izvan LFS), izvodimo prijedlog matričnog pregleda podržavanih procesa/aktivnosti i isporuka ruralnog inkubatora, kako se daje tablicom 6.

Matricom se uspoređuju relevantne vrste usluga s procesima i aktivnostima, važnim za potencijalne „stanare” inkubatora, bez obzira odvija li se poslovna inkubacija u dediceranim fizičkim prostorima ili virtualno. Izdvajaju se usluge poslovnog inkubiranja (infrastrukturne, poslovne i financijske usluge, kao i usluge povezivanja ljudi), obrazovanja, marketinga, menadžmenta, transfera tehnologije i istraživanja i razvoja, kao i umrežavanja/klasteringa koje slijedi strukturu opskrbnih lanaca, odnosno lanaca vrijednosti. S obzirom na moguće tipove ugovorno isporučениh dobara (usluge kao individualna dobra, dobra s plaćanjem naknade, kolektivna i zajednička dobra) otvara se prostor cjelovitijeg sagledavanja aktivnosti inkubatora i njihova financiranja iz različitih izvora, odnosno naplate (temeljem oblika ugovornog aranžmana između ugovaratelja i pružatelja). Ovdje se ne radi samo o mogućim izvorima financiranja aktivnosti inkubatora, već šire, financiranja onih aktivnosti (osobito u LFS-u) u kojima inkubator na bilo koji način sudjeluje, kao pružatelj usluga ili facilitator.

Aktivnosti inkubatora nadasve moraju obuhvatiti generiranje poslovnih modela, izradu poslovnih planova i investicijskih projekata za *start-up* i postojeće poslovne subjekte (inovativne poslovne ideje, vrijednosni prijedlozi, matrica monetizacije, piramida monetizacije, tržišni segmenti i odnosi s kupcima, strateški resursi i aktivnosti, poslovna partnerstva i umrežavanja, financiranje i investicije). Osim aktivnosti usmjerene pojedinačnim poslovnim subjektima, inkubator mora obuhvatiti i šire aktivnosti – u osnovi, u tri pravca, relevantna za poljoprivredne proizvođače/prerađivače na području lokalne zajednice – tj. prema analizi i sustavnom praćenju (I.) prehrambenih opskrbnih lanaca, (II.) prehrambenih lanaca vrijednosti, i (III.) lokalnog prehrambenog sustava (čije se postojanje može nazrijeti tek u embrionalnom obliku). Za razvoj ovih strateških aktivnosti (strateških prije svega, za proizvođače i druge ključne dionike LFS-a) od posebnog je značenja dizajnirati i implementirati sustave planiranja, implementacije i kontrole (uključujući i informacijski sustav koji sve podržava). U tom je smislu nužno definirati, ustrojiti i redovito evidentirati i ažurirati podatkovnu osnovu te potrebnu poslovnu analitiku i istraživanja vezanu na (I.) prehrambene opskrbne lance i prehrambene lance vrijednosti, (II.) razvoj mrežnih struktura (poglavito horizontalno umrežavanje u formi organizacija proizvođača i njihovih udruženja, odnosno agroklastera/ekoklastera) i (III.) inovacijski rast u kontekstu životnog ciklusa uključenih poslovnih subjekata<sup>10</sup>.

Temeljem prethodno izloženog postavlja se logično pitanje: kako strukturirati ruralni inkubator primjeren potrebama naših ruralnih prostora? U posljednjih je tridesetak godina u svijetu identificirano preko dvadeset različitih modela poslovnog

---

<sup>10</sup> Ovakva analiza važna je kako bi se na razini pojedinog poslovnog subjekta, neke razine njihova agregiranja i ukupne populacije poslovnih subjekata moglo utvrditi kakav je *momentum* njihova razvoja, koji im je inovacijski i razvojni potencijal, s kojim poslovnim subjektima je racionalno, pa čak i nužno surađivati kako bi se polučili polužni učinci od važnosti za prehrambene lance kojih su dijelom.



inkubiranja, koji uključuju različite dionike, desetke „građevnih blokova“, različite tipove resursa i brojne kategorije različitih usluga (ukupno preko 100 vrsta). Sve to usložnjava konceptualizaciju poslovnog inkubiranja na razini njegova promišljanja, definiranja, analize, oblikovanja (dizajna), kalibriranja i vrednovanja poslovanja.

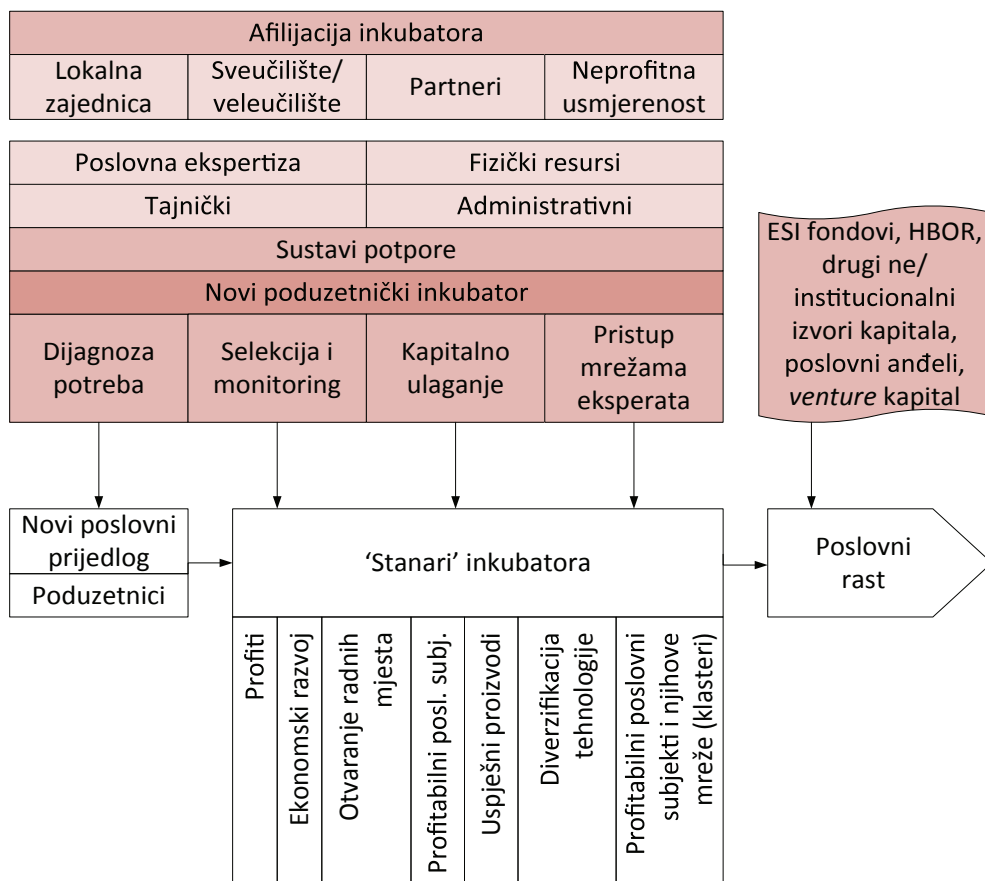
### 3.5. Konceptualizacija poslovne inkubacije: hibridni ruralni inkubator u modelu javno-privatnog zajedničkog ulaganja

Polazišta konceptualizacije mogu biti različita te uključivati brojne elemente: dobrim se čini razumijevanje poslovne inkubacije kao faznog procesa i mehanizma („korak po korak“) za stvaranje novih pothvata – organiziranog procesa koji poljoprivrednim proizvođačima i drugim poduzetnicima dodjeljuje legitimitet, otvara im pristup poslovnim mrežama i podiže razinu podršku u lokalnoj zajednici. To se ostvaruje korištenjem skupa praksi, alata i drugih elemenata koji tvore sustav koji poduzetniku pomaže da poveća šanse za ostvarivanje uspjeha, a podupire ih i u zreloj fazi poslovanja. Sama poslovna inkubacija ne mora se, međutim, ostvarivati u fizičkom prostoru poduzetničkog/poslovnog inkubatora; može se ostvarivati dodjeljivanjem osobnog mentora ili poslovnog trenera koji *start-up* vodi od točke do točke, od koraka do koraka; također, može se ostvarivati i uključivanjem *venture* kapitalista koji se na različite načine (pa i mjestom u upravi poslovnog subjekta) može uključiti u poslovanje *start-upa*. Uopće, može se ustvrditi da se važnost fizičkog prostora smanjuje u korist različitih oblika virtualnog inkubiranja poslovnih subjekata/projekata (Thierry Burger-Helmchen (2012) rabi pojam *cyber* inkubacije). U tom se smislu osnovni model poslovnog inkubiranja može izložiti kao na slici 46, polazeći od modela inkubatora poznatog kao *Campbell, Kendrick & Samuelson*<sup>11</sup>.

---

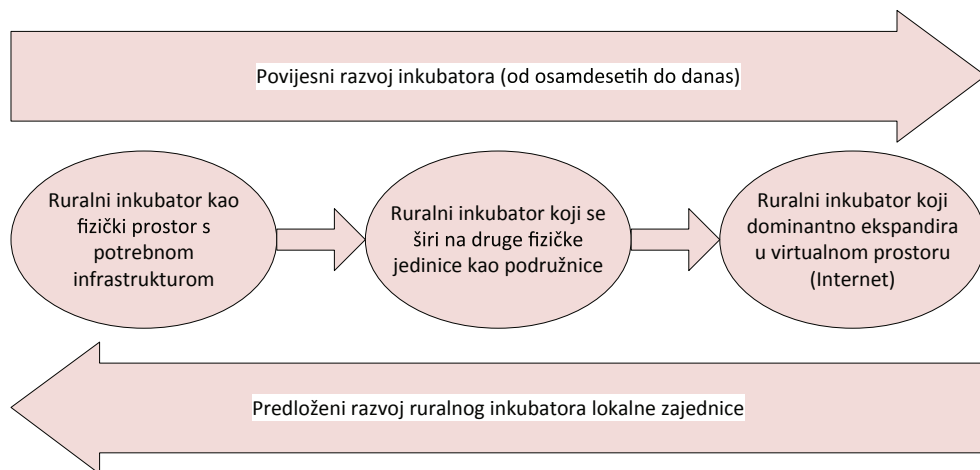
<sup>11</sup> Riječ je o polaznom, temeljnom modelu koji su 1985. godine postavili Campbell, Kendrick i Samuelson, a kojim se konceptualizira konfiguracija inkubatora i u ograničenom opsegu, proces inkubacije (v. šire kod Hackett i Dilts 2004). Postavljenim okvirom sugerira se postojanje 4 područja u kojima inkubator-inkubacija kreiraju vrijednost: (I.) dijagnozom potreba poslovnog subjekta, (II.) odabirom i monitoriranom primjenom poslovnih usluga, (III.) pružanjem financiranja, te (IV.) pružanjem i omogućavanjem pristupa mreži inkubatora. Model inkubatora *Campbell, Kendrick i Samuelson* postao je ubrzo nakon definiranja osnovicom daljnje diferencijacije i dogradnje modela inkubacijskih procesa, kojih je danas preko 20.

**Slika 46. Osnovni koncept ruralnog inkubatora, na podlozi polaznog modela inkubatora *Campbell, Kendrick & Samuelson***



U osnovi, lokalna zajednica pokreće disperzivni i dijelom virtualizirani poduzetnički inkubator kao neprofitno usmjerenu organizaciju, u suradnji sa zainteresiranim partnerima, nudeći postojećim i novim poduzetnicima standardne sustave potpore (fizički resursi, usluge). *Disperzivnost inkubatora* znači da se njegovi fizički prostori i pridruženi resursi ne nalaze samo na jednom mjestu, već su distribuirani u prostoru i decentralizirani, dok se ostale usluge mogu pružati centralizirano i *online*, uz uporabu suvremenih komunikacijskih tehnologija, tako da dobivaju *virtualni (cyber) oblik* (putem interneta). Ovakva obilježja ruralnom inkubatoru daju karakter hibridnog inkubatora, što pokazujemo slikom 47 koja indicira da predloženi razvoj odražava razvojni smjer suprotan povijesnom razvoju inkubatora jer se time osigurava najbrža i troškovno najisplativija implementacija modela.

### Slika 47.      Razvoj ruralnog inkubatora u kontekstu povijesnog razvoja inkubatora



Izvor: Salamon, 2016.

Osobito su važni usmjerenost na razvoj vertikalnih i horizontalnih mrežnih struktura koje prate prehrambene opskrbe lance i prehrambene lance vrijednosti, na definiranje poslovnih odnosa i njihovo fiksiranje kvalitetnim ugovornim modelima, kao i na pristup izvorima kapitala, odnosno financiranju. U procesnom smislu, inkubator analizira potrebe fizičkih i virtualnih „stanara“ (pomaže i u oblikovanju novih poslovnih prijedloga), ostvaruje selekciju projekata (prema prioritetima), podupire njihovo inkubiranje i poslovni rast, dok resursi dolaze prije svega od osoblja inkubatora i ne/institucionalnih investitora zainteresiranih za inkubirane poslove/projekte.

Sukladno prethodno izloženom konceptu, a polazeći od vizije tzv. klasičnog (stacionarnog) inkubatora (akceleratora)<sup>12</sup> dograđenog potrebama sustavnog razvoja i komercijalizacije inovacija i dopunjenog prostorno disperzivnom i virtualiziranom (*cyber, online*) isporukom usluga, predlažu se sljedeće odrednice pokretanja ruralnog inkubatora lokalne zajednice:

1. Težište na **pokretanju novih (*start-up*)** i **potpori postojećim poslovnim subjektima** u području lokalnog prehrambenih sustava, odnosno drugih

<sup>12</sup> Svrha poslovanja inkubatora lokalnog ekonomskog razvoja nije određena ostvarivanjem profita, a glavna im je aktivnost generalistička (tj. nije posebno specificirana, npr. u smislu ostvarivanja visokotehnološkog razvoja). Kao glavni ciljevi njihova poslovanja obično se prepoznaju stvaranje novih radnih mjesta, reindustrijalizacija/revitalizacija, ekonomski razvoj, potpora ciljanim industrijskim grupama, kao i razvoj malih i srednjih poduzeća, odnosno klastera. Kao operativni ciljevi mogu se istaknuti primjerice, razvoj lokalnih OPG-a, obrta, malih poslovnih subjekata u području prerađivačke prehrambene industrije, razvoj malih tvrtki u području ICT-a i sl.



prehrambenih sustava, uz uvjet da posluju na prostoru lokalne zajednice. Uz aktivnosti povezane s poslovnim inkubiranjem/akceleriranjem, ruralni inkubator osigurava i razvijanje vještina, iskustava i operativnih sposobnosti u područjima kvalitete i normi, sigurnih proizvoda, procesa certifikacije i diversifikacije. Time ruralni inkubator u sebi funkcionalno uključuje odrednice koje ga mogu odrediti i kao „**poljoprivredno-prehrambeni inovacijski centar**”, kako je definiran projektom pod nazivom *Adria-Food Quality Project*<sup>13</sup>, koji financijski podržava Europska komisija u sklopu INTERREG/CARDS-PHARE Programa<sup>14</sup>.

Ruralni inkubator za područje lokalnog prehrambenog sustava / poljoprivredno prehrambeni poslovno-inovacijski centar može se razvijati i kao **tehnološki centar** ili čak kao **tehnološki park**, ali je za razinu dimenzioniranja aktivnosti bilo koje inačice potporne institucije nužno provesti dublje istraživanje, koje bi odgovorno pokazalo opravdanost rješenja (među ostalim uzimajući u obzir i očekivanja i potrebe ključnih dionika).

2. **Javno-privatno zajedničko ulaganje**, tj. projekt predstavlja neprofitno usmjereni zajednički aranžman najmanje dva suosnivača, od kojih je jedan lokalna zajednica, a koji donosi relevantne, lokalno nedostupne resurse; moguće je pretpostaviti i naknadno uključivanje drugih dionika, osobito uz razvoj rješenja prostorne dislokacije/disperzije inkubatora i njegovih jedinica na širem prostoru lokalne zajednice.
3. **Uključivanje jezgara obrazovanja i stručne obuke po obrazovnoj vertikali**, tj. u suradnji s lokalnom visokoškolskom institucijom i/ili drugim partnerima može se osigurati programe obrazovanja i obuke koji doprinose razvoju ruralnog poduzetništva, LFS-a i podupiru procese međusobnog umrežavanja (kooperacije i integracije) proizvođača te kvalitetnijeg uključivanja u procese vertikalne koordinacije unutar opskrbnih lanaca/lanaca vrijednosti. U više je navrata podcrtano da je ključna potpora poduzetnicima u smislu razvoja kvalitetnih ugovornih modela, kojima se može ublažiti asimetričnost znanja i informacija, osobito u odnosu na trgovačke lance.

---

<sup>13</sup> Riječ je o projektu koji je započeo u siječnju 2007. s namjerom doprinosa stvaranju jedinstvenog jadranskog prostora za razvoj proizvodnje zdravih i kvalitetnih proizvoda životinjskog, voćarskog i povrtlarskog podrijetla, njihovog praćenja od izvora do potrošača kroz niz integriranih radnji i obuhvativši pet zemalja: Albaniju, Bosnu i Hercegovinu, Hrvatsku, Crnu Goru i Srbiju. Puni je naziv projekta **ADRIAFOOD QUALITY PROJECT - Promocija jedinstvenog jadranskog prostora za proizvodnju kvalitetnog voća, povrća i proizvoda životinjskog podrijetla**.

<sup>14</sup> Generički pojmovi „ruralnog inkubatora” i „poljoprivredno-prehrambenog inovacijskog centra” u definicijskom su smislu srodni, s blagim otklonom prema poslovnom inkubiranju, odnosno potpori inovacijskom razvoju (kad mogu uključivati i laboratorijske prostore). Osnivač(i) može/mogu odlučiti koji od dvaju pojmova preciznije određuje svrhu i ciljeve organizacije (mogu se koristiti i drugi pojmovi, npr. poljoprivredno prehrambeni poslovno-inovacijski centar, tzv. BIC).

Osobito su zanimljivi kurikuli preddiplomskog i diplomskog studija, namijenjeni mlađim poljoprivrednim proizvođačima koji jačaju njihovu inovacijsku i poduzetničku kompetenciju (iako u kontekstu cjeloživotnog obrazovanja ima smisla obuhvatiti sve, od predškolske populacije). Diversifikacija proizvoda također pretpostavlja nova znanja i kompetencije, koje se mogu usvajati programima obrazovanja i obuke formalnog, neformalnog i informalnog tipa. U tom smislu, potrebno je osigurati uključivanje onih partnera iz javnog i privatnog sektora koji donose takva znanja, kompetencije, programe i projekte.

4. **Racionalno kombiniranje *online* i *offline* sadržaja**, što uključuje razvoj poduzetničkog inkubatora pri čemu se lokalno nude sadržaji prve dvije razine na slici 39, dok se ostale razine kombiniraju *online*, korištenjem rješenja klasičnog i internetskog inkubatora.
5. **Financiranje aktivnosti inkubatora** uključuje investicijske troškove njegove adaptacije radi postizanja željene i pune funkcionalnosti, kao i dio operativnih troškova poslovanja koji se ne pokrivaju vlastitim prihodima. Ovi su troškovi područjem odgovornosti lokalne zajednice, a njihovo se pokrivanje najlakše može osigurati apliciranjem na odgovarajuće programe razvoja poslovne infrastrukture (shema dodjele bespovratnih sredstava za poslovnu infrastrukturu), odnosno druge programe za potporu poduzetništvu, malim i srednjim poduzećima, a koje promovira Vlada Republike Hrvatske (odnosno EU).
6. **Financiranje dijela poslovnih potreba „stanara” inkubatora** pretpostavlja spremnost lokalne zajednice da dio svojih sredstava usmjeri kao potporu poduzetništvu i razvoju lokalnog prehrambenog sustava. Takve je mogućnosti potrebno definirati, a u operacionalizaciji se načelno javljaju dvije mogućnosti:
  - (1) Korisnici usluga inkubatora mogu se natjecateljski pojaviti kao mogući korisnici programa potpore poduzetnicima
    - 1 povratnog karaktera, kao u slučaju kolaterala na poduzetničke kredite, pri čemu se tijekom godina uvećava raspoloživi iznos sredstava (koja se odobravaju iz gradskog proračuna i kumuliraju na godišnjoj osnovici)
    - 2 nepovratnog karaktera, kao u slučaju subvencioniranja kamata.
  - (2) Kad analiza provjere/dokaza koncepta (PoC) potvrdi opravdanost potpore pojedinom poduzetničkom projektu, korisno je razmišljati o različitim oblicima financiranja, uključujući i tzv. sjemensko financiranje, *crowdfunding* i dr., uz medijaciju ruralnog inkubatora koji u takvim slučajevima može imati različite uloge u projektu.

Potrebno je upozoriti da se navedeno financiranje poduzetničkih projekata svrhom i obujmom ograničava na projekte koje treba podržati, ali i kad drugi, eksterni sistemski i drugi izvori ili nisu dostupni ili nisu dostatno svrhoviti. Također, svi postupci evaluacije i donošenja odluka moraju biti vrlo transparentni i ekspertno postavljeni.

**7. Ruralni inkubator za područje LFS-a/lokalne zajednice može razviti i ulogu *One-Stop Shop* centra za investicije** s dvije ključne zadaće: asistiranje proizvođačima u nalaženju i osiguravanju izvora financiranja i privlačenjem samih izvora financiranja.

Vezano uz prehrambene proizvode visoke dodane vrijednosti cilja se, nadalje, na atrakciju potencijalnih financijera i investitora, odnosno udjelničara, na artikulaciju i prezentaciju dobrih poduzetničkih projekata i njihovu operativnu pripremu do točke aplikacije prema relevantnim izvorima financiranja (ESIF, privatni institucionalni i poluinstitucionalni, kao i formalni i neformalni investitori). Posebnu vrijednost imaju dobre prakse „poljoprivrede koju podržava lokalna zajednica” (CSA) te je potrebno provjeriti moguća ograničenja i zapreke u njihovu uvođenju u naše LFS-e.

Bez obzira radi li se o javno privatnim ulaganjima (PPP/3P), privatno-privatnim ulaganjima, ulaganjima uz aktiviranje europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESIF), uobičajenim poduzetničkim ulaganjima, kao i potrebama financiranja poduzetničkog poslovnog ciklusa, nužno je osigurati relevantna ekspertna znanja i kompetencije te ih u primjerenom obliku u potrebnom obujmu i vremenu staviti korisnicima na raspolaganje. To je zadaća strateških partnera.

**Pitanje vlasništva i upravljanja inkubatorima** u fokusu je interesa svih uključenih u procese poslovne inkubacije. Istraživanja potvrđuju (v. Information for Development Program (infoDev) 2010) da je „prvi val” razvoja inkubatora u mnogim zemljama rezultirao vlasničkim i upravljačkim rješenjima koja su identificirana kao uglavnom „disfunkcionalna”, a značila su da je država (na nacionalnoj i lokalnoj razini) preuzela na sebe osnivanje i upravljanje inkubatorima.

Kao rezultat potvrđuje se da su inkubatori u javnom vlasništvu općenito previše oprezni i da zapošljavaju ljude bez dostatnog poslovnog iskustva, ali sa zadaćom isporuke traženih usluga. Menadžeri inkubatora u javnom vlasništvu više se fokusiraju na birokratske aspekte procesa, a manje vremena posvećuju povezivanju s klijentima ili njihovu povezivanju s izvorima financijskih potpora. Također je zamijećeno da su neselektivniji u provođenju evaluacijskih postupaka, primjerice, pri ulasku u inkubator. Upravo zbog rasprostranjene percepcije menadžera i osoblja inkubatora u javnom vlasništvu kao „birokrata s malo znanja o poduzetništvu” te unapređivanja svih procesa povezanih s razvojem ruralnog poduzetništva, svrhovito je okrenuti se zajedničkim ulaganjima javnog i privatnog sektora, pod uvjetom da ulazak privatnog sektora jamči višu razinu ekspertnog znanja, striktnije provođenje racionalnih postupaka, bolje poznavanje problema klijenata i veću predanost u realizaciji prihvaćenih programa i projekata. Najboljim treba smatrati široko uključivanje partnera temeljem izvrsnosti, znanja i kompetencija, s fokusom na područja u kojima su najbolji. Znanja svih sudionika, međutim, trebaju biti doista objektivizirana jer se i u drugim segmentima (npr. na sveučilištima) uočava nesklad između deklariranih, formalno potvrđenih i stvarnih znanja i kompetencija. Tome u prilog govore i iskustva drugih država, pa treba podsjetiti da je, primjerice, Izrael

optirao za programe privatizacije inkubatora u državnom vlasništvu, privlačeći privatne financijske entitete, kao i strateške aktere u specifičnim sektorima da postanu vlasnicima inkubatora i da njima upravljaju na efikasniji način. Takvo je nastojanje rezultiralo pozitivnim rezultatom i ostvarivanjem više razine financiranja projekata u fazi inkubacije i nakon izlaska iz inkubatora i višom razinom kvalitete upravljačkih ekipa u inkubatorima<sup>15</sup>.

Konačno, istraživanja su potvrdila (v. Burger-Helmchen 2012) da je u uvjetima razvoja ruralnog poduzetništva i njegova dinamiziranja, kad konstatiramo nedostatnost gotovo svih kritičnih resursa a često i nepostojanje kritične mase za njegov razvoj, potrebno **primijeniti modele inkubacije koji su zahtjevniji i složeniji u odnosu na „urbane” modele**. Prije svega se to odnosi na *snažnije fokusiranje poduzetnika i inkubiranje poslovnih ideja, odnosno poslovnih modela*. Inkubacijski modeli i inkubatori stoga moraju uvažiti sljedeća 4 ključna zahtjeva:

- (1) Proces inkubiranja usmjerava se najprije na poduzetnike, a tek zatim i na njihove poslovne aktivnosti.
- (2) Poduzetnički potporni sustavi grade se kako bi se poduzetnicima pomoglo da razviju poslovne ideje, stvore ekonomski efikasne poslovne subjekte i razviju održive poslove unutar ruralne zajednice.
- (3) Izgradnja poticajnog ruralnog poduzetničkog okruženja mora se ostvariti istodobnom potporom javnog i privatnog sektora.
- (4) Strateški se moraju usmjeriti na zadovoljavanje potreba ruralnih poduzetnika.

Složeniji pristup ruralnom poduzetništvu uključuje znatno integrativniju tzv. CRER metodologiju potpore ruralnim poduzetnicima (razradili su je Moreira i Martins, 2009) i to kroz tri sljedbene faze:

- (1) Faza u kojoj se poduzetnicima pomaže **informacijama i njegovanjem** njihova posla; svaki se potencijalni poduzetnik intervjuira, a njezine se/njegove ideje evaluiraju. Priprema se datoteka s detaljnim opisom poduzetnikovih motivacija, poslovnih ideja, a osobito se analiziraju poduzetnikove potrebe u smislu potpore i/ili resursa. Važnost intervjua osobita je: u ovom koraku analiziraju se poduzetnikov profil, njegove tehničke, tehnološke i osobne kompetencije, poslovna ideja, izvodljivost posla, kao i mogućnost da se poduzetniku u sljedećim fazama osigura potpora. Ova se aktivnost smatra ključnom za cijeli daljnji tok procesa jer osigurava dubinsku snimku poduzetnika / njegove poslovne zamisli / projekta, napose u kontekstu odluke o mogućoj potpori u nastavku procesa.
- (2) Faza **maturacije i finalizacije** nastavlja se na prethodnu, dijagnostičku fazu, te se generira poslovni model i oblikuje poslovni plan. Faza započinje potpisom ugovora između poduzetnika i inkubatora, kako bi se obostrano definirali

---

<sup>15</sup> „Korporatizacijom” javno financiranih znanstvenih parkova i istraživačkih instituta Izrael je također postigao značajna unapređenja, nadasve promjenom mentalnog sklopa menadžera inkubatora, koji su postali poslovno i profitno usmjereniji (v. Information for Development Program (infoDev)(2010)).

resursi, dinamika i rokovi potpore i obuke, a njenom finalizacijom poduzetnik stječe kompetencije i vještine generiranja poslovnih modela i izrade poslovnog plana. Tijekom realizacije ove faze poduzetnik ostvaruje odgovarajuće sesije obuke (radionice i sl.), provodi potrebna tržišna istraživanja i prikuplja potrebne informacije. Dodijeljeni instruktor/mentor prati ga u svim fazama procesa, pomaže i nadzire ostvarene aktivnosti dok ne rezultiraju dovršenim poslovnim modelom i poslovnim planom. Smatra se da je ova faza uspješno završena kad poduzetnik završi svoj poslovni model / poslovni plan, razvije investicijski i financijski plan projekta, koji je u cijelosti osposobljen braniti pred trećim osobama.

- (3) Faza **testiranja i eksperimentiranja** poslovnim idejama koja se može smatrati najinovativnijom u cijelom procesu jer poduzetniku omogućava da testira poslovnu ideju prije formalnog pokretanja tvrtke. U procesu inkubiranja poslovne zamisli poduzetniku su na raspolaganju ekspertni resursi u svim ključnim poslovnim segmentima: računovodstvu, financijama, marketingu, komunikacijama, imidžu, brendingu, infrastrukturi posla i sl. pa proces inkubiranja ima obilježja „ispitnog stola”.

Primjena izložene metodologije (ili njoj slične) znači da se ruralni inkubator zapravo pojavljuje i kao **inkubator poslovnih ideja**, što je zanimljiva i korisna nova usluga u portfelju usluga inkubatora, koju je potrebno ugraditi u poslovanje ruralnog inkubatora. Tako se mogu kvalitetnije prevladati ključne slabosti koje su identificirane u razvoju projekata ruralnog poduzetništva, i to: slab pristup kapitalu, nepostojanje kvalitetne institucionalne potpore, jake administrativne i birokratske zapreke, nedostatne informacije o potpori i programima stvaranja novih poslova. Također, na ovaj se način lakše mogu prevladati i znatno dublje i kompleksnije blokade, inherentne ruralnom prostoru: nepostojanje mreža s kojima u urbanom prostoru računa svaki poduzetnik, dominantna kultura i gospodarstvo u kojima se inovacije i tehnologija teško udomaćuju, nastojanja da se razvije konkurentnost koja iscrpljuju u znatno većoj mjeri nego u drugim prostornim područjima.

## 4. ZAKLJUČAK

Suvremena poljoprivreda u svim segmentima opskrbnih, odnosno prehrambenih lanaca vrijednosti otvara se inovacijama i tehnološkom razvoju, koji postaju okidačem brojnih novih procesa ili ubrzanja postojećih. Smjerovi i dinamika preplitanja industrijsko/korporatistički strukturiranih procesa i procesa građanske poljoprivrede indiciraju i mogućnosti njena daljnjeg razvoja, uz uvođenje novih obrazaca rasta i među ostalim, razvoja urbane poljoprivrede, poljoprivrede kontroliranog okruženja, kao i poljoprivrede koju podržava lokalna zajednica. U podlozi ovih procesa javljaju se i novi obrasci potražnje/potrošnje, koji uključuju i jaki porast potrošačkog interesa za procesiranom, osobito hranom spremnom za kuhanje odnosno konzumaciju (*Ready-To-Cook/Ready-To-Eat* - RTC/RTE).

S druge strane, ruralni prostor insuficijentan je u smislu dostupnosti brojnih resursa koji se priječe njegovu dinamičnijem razvoju, kao i ostvarivanju tzv. ruralne vitalnosti. Ruralno poduzetništvo (napose inovacijski utemeljeno) pojavljuje se kao vitalna odrednica, „ljepilo”, ali i aktivator građevnih blokova kakvi su endogenost (tj. opseg implementacije lokalnih resursa), novitet (sposobnost inoviranja), socijalni kapital (norme i mreže suradnje), tržišno vođenje (sposobnost jačanja i kontrole tržišta), nova institucionalna rješenja (načini suradnje koji su fleksibilni, inovativni i s brzim odzivom) i održivost (koja odražava socio-ekološku ulogu poljoprivrede koja u lokalnoj zajednici treba imati višestruku ulogu i jamčiti pokretanje brojnih tokova dohodaka u interakcijama proizvođača i potrošača). Važnom polugom u tom se smislu mogu smatrati i razvojna lokalna partnerstva koja doprinose ne samo razvoju lokalne zajednice već i prehrambenih sustava koji egzistiraju i reproduciraju se unutar nje (uvažavajući značenje i multifunkcionalnost koje u ruralnom prostoru pripisujemo poljoprivredi / proizvodnji i potrošnji hrane).

Poslovno inkubiranje pojavljuje se kao djelatni proces aktiviranja i podržavanja ruralnog poduzetništva, emanirajući u formi tradicionalnih inkubatora preko hibridnih i virtualnih inkubatora, tzv. međugeneracijskog transfera upravljačkog vlasništva, zajedničkog učenja i prijenosa znanja unutar zadruga i klastera (tzv. facilitatorski model), procesa učenja u vertikalno strukturiranom lancu uz ugovornu konzultantsku potporu veletrgovaca ili trgovaca na malo, inkubiranja posredovanjem neprofitnih organizacija ili poslovnih anđela/*venture* kapitalista, upravljačke i poduzetničke obuke koju osiguravaju specijalizirane organizacije i sl. U razvijenijem poslovnom i tržišnom okruženju mogu se razviti i prehrambeni klasteri (agroparkovi), odnosno prehrambene poduzetničke zone i prehrambeni parkovi ...

Temeljem detaljne analize matričnog pregleda podržavanih procesa/aktivnosti i isporuka ruralnog inkubatora posebna se pozornost pridaje **hibridnom** disperzivnom i dijelom virtualiziranom **ruralnom poduzetničkom inkubatoru u modelu javno-privatnog zajedničkog ulaganja**, čija ga obilježja čine prikladnim aktivatorom i facilitatorom inovacijskog procesa u kontekstu ruralnog poduzetništva.

Niska razina rezultata i iskustava u razvoju ruralnih inkubatora kod nas nameće potrebu konsultiranja dobrih praksi i iskustava iz poslovanja ruralnih inkubatora širom svijeta, pri čemu dostupni izvještaji potvrđuju postojanje brojnih zapreka i problema koje je potrebno detaljnije istražiti (kultura poduzetništva, digitalni jaz, oskudna i disfunkcionalna infrastruktura, nepostojanje ekonomije obujma za ostvarivanje previsoko postavljenih ciljeva, neodgovarajuće osoblje ...). Važno je, također, prepoznati obilježja uspješnih ruralnih inkubatora čijem poslovanju doprinose činitelji djelovanja kroz mrežne i potporne strukture, predstavljanja mreže inkubatora i izgradnje korisničkih mreža, brzog prihvaćanja i implementacije potvrđenih dobrih praksi, korektnog nagrađivanja osoblja (u odnosu na neuspješnije inkubatore), djelovanja uz jaču prihvaćenost lokalne zajednice i sl.

## BUSINESS INCUBATION SUPPORTING THE DEVELOPMENT OF LOCAL FOOD SYSTEMS AND RURAL COMMUNITIES

dr. sc. Davor Salamon, Stratevis d. o. o.

Hrgovići 63, 10000 Zagreb, Croatia

Telephone: +385 1 3832 817, e-mail: davor.salamon@gmail.com

dr. sc. Đurđica Knapić Salamon, Stratevis d. o. o.

Hrgovići 63, 10000 Zagreb, Croatia

Telephone: +385 1 3832 817, e-mail: knasal@outlook.com

### ABSTRACT

*This paper explores the conditions, environment and problems and presents the focused and partial results of our two years-research for the purpose of Zadar County, aiming to determine the optimal model of organization of agricultural producers in terms of the supply concentration and their integration into the existing food supply chains/value chains, as well as activities within the local food chains.*

*The starting analysis encompasses the food systems at the crossing of global and local processes, and recognizes the development of the two systems with a diverged, although partially interwoven, courses of action, with different implications for the design of business models and strategies. One direction is determined by the development of mostly vertically integrated corporatized food systems with the tendency of introduction and delivery/sales of high value-added products, especially processed foods. The second direction (as an alternative to the first one) is determined by local food production/consumption features, being characterized by predominantly horizontal cooperation of all stakeholders involved, in the context of its compliance with environmental requirements, achieving sustainable development, circularity, as well as strengthening local economic, social and other content (civic agriculture).*

*The accumulation of knowledge by learning and innovation development and its conversion into active development resources in order to mobilize other development resources is the primary task of rural entrepreneurship. Co-operatives and producer organizations represent the recognized first circle, the cluster accumulation of knowledge based on horizontal cooperativeness of the stakeholders involved. So called 'Traditional Co-operatives' however, unlike the 'new generation cooperatives' ('Value-added' Cooperatives) contain inherent, theoretically solid-documented problems of incentive, limiting their possible achievements.*

*The development of entrepreneurship and innovation infrastructure through local partnerships, and business incubation respectively, is a good way of activating the available business resources, regardless of their organizational form. The incubators are recognized as a basic instrument of business incubation, with a task of providing*

*special functions in rural areas that make them different from 'urban' incubators. By analyzing different types of rural incubators (from elementary to agroparks and food parks), their functions, content/key services that are delivered to users, the need for hybrid rural incubator in the public-private joint venture model has been recognized. Such a dispersed and virtual incubator can certainly be a more convenient development tool than a conventional incubator, especially in terms of lack of critical development resources in rural areas, low levels of innovation-driven entrepreneurial culture and poor spatial entrepreneurial texture.*

**Keywords:** *food systems, local food systems, rural entrepreneurship, rural community, business incubation, hybrid rural incubator*



## LITERATURA

1. Borgen, S.O. (2004). Rethinking Incentive Problems in Cooperative Organizations, *Journal of Socio-Economics*, 33(2004), 383–393.
2. Burger-Helmchen, T. (Ed.) (2012), *Entrepreneurship: Creativity and Innovative Business Models*. Rijeka: InTech.
3. Cabral, R. (1998). The Cabral-Dahab Science Park Management Paradigm: An Introduction, *International Journal of Technology Management*, 16(8), 721-725.
4. Dani, S. (2015). *Food Supply Chain Management and Logistics: From Farm to Fork*. London, Philadelphia & New Delhi: Kogan Page.
5. Dichter, G., Reis, G. i Marchand, N. (2010). *The Smart Guide to Innovation-Based Incubators (IBI)*. February 2010. Luxembourg: European Commission, Regional Policy. doi: 10.2776/16668
6. Food & Agriculture Organization (FAO) (2009). *How to Feed the World in 2050*. Preuzeto s [http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/expert\\_paper/How\\_to\\_Feed\\_the\\_World\\_in\\_2050.pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/wsfs/docs/expert_paper/How_to_Feed_the_World_in_2050.pdf)
7. Food & Agriculture Organization (FAO) (2014). *The State of Food and Agriculture: Innovation in Family Farming*. FAO: Rome.
8. Hackett, S. M. i Dilts, D. M. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *Journal of Technology Transfer*, 29(2004), 55–82.
9. Hackett, S.M. i Dilts, D.M. (2008). Inside the Black Box of Business Incubation: Study B-Scale Assessment, Model Refinement, and Incubation Outcomes. *The Journal of Technology Transfer*, 33(5), 439-471. doi: 10.1007/s10961-007-9056-9
10. Information for Development Program (infoDev) (2010). *Global Good Practice in Incubation Policy Development and Implementation*. October 2010. Washington, DS: The International Bank for Reconstruction and Development/ The World Bank. Preuzeto s [https://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments\\_834.pdf](https://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_834.pdf)
11. Kasabov, E. (2015). Investigating Difficulties and Failure in Early-Stage Rural Cooperatives through a Social Capital Lens. *European Urban and Regional Studies*. doi: 10.1177/0969776415587121
12. Kourtit, K., Nijkamp, P. i Stough, R.R. (Eds.) (2011). *Drivers of Innovation, Entrepreneurship and Regional Dynamics*. Advances in Spatial Science. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
13. Mendras, H. (1986). *Seljačka društva: elementi za jednu teoriju seljaštva*. Zagreb: Globus.
14. Moreira, A. C. i Leitão Martins, S. P. (2009). CRER: An Integrated Methodology for the Incubation of Business Ideas in Portugal. *Journal of Enterprising*

- Communities: People and Places in the Global Economy* 3(2), 176-192. doi: 10.1108/17506200910960860
15. Pine II, B. J. i Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work is Theater & Every Business a Stage*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
  16. Pompa, C. (2013). Literature Review on the Impact of Business Incubation, Mentoring, Investment and Training on Start-up Companies. February 2013. EPS PEAKS Helpdesk Request. Preuzeto s [http://r4d.dfid.gov.uk/pdf/outputs/EPS/Literature\\_Review\\_on\\_the\\_Impact\\_of\\_Incubation\\_Investment\\_Training20.pdf](http://r4d.dfid.gov.uk/pdf/outputs/EPS/Literature_Review_on_the_Impact_of_Incubation_Investment_Training20.pdf)
  17. Pothukuchi, K. i Kaufman, J. L. (1999). Placing the Food System on the Urban Agenda: The Role of Municipal Institutions in Food Systems Planning. *Agriculture and Human Values*, doi: 10.1023/A:1007558805953
  18. Salamon, D. (2015). *Pilot projekt formiranja organizacije proizvođača u povrćarstvu na području Zadarske županije s prijedlogom mogućih rješenja socijalnog poduzetništva*. Prosinac 2015. Zadar: Zadarska županija. Petrinja: Uljanik d.o.o.
  19. Salamon, D. (2016). *Pilot projekt: Razvoj poslovnih modela za organizaciju proizvođača povrća na području Zadarske županije*. Studeni 2016. Zadar: Zadarska županija. Zagreb: Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje 'Nikola Šubić Zrinski'.
  20. Thompson, Paul B. i Kaplan, David M. (2014). *Encyclopedia of Food and Agricultural Ethics*. Dordrecht: Springer Science+Business Media, doi: 10.1007/978-94-007-0929-4
  21. Torquati, B., Tancini, C., Paffarini, C. i Illuminati, R. (2015). Empirical Survey on Business Models of Kindergarten Farms, *Agricultural and Food Economics*, 3(25). doi: 10.1186/s40100-015-0043-4