

Prethodno priopćenje

UTJECAJ PODUZETNIČKIH INKUBATORA NA GENERIRANJE IDEJA I USPJEH START-UP PROJEKATA U HRVATSKOJ

Kristina Lee Tupek, struč.spec.oec.,
Veleučilište VERN', Iblerov trg 10/I, Zagreb
Telefon: +385 91 892 4904, e-mail adresa: kristinalee.tupek@gmail.com

mr. sc. Gordana Ćorić, v. pred.
Veleučilište VERN', Iblerov trg 10/I, Zagreb
Telefon: +385 91 48 25 898, e-mail adresa: gordana.coric@gmail.com,
gordana.coric@vern.hr

SAŽETAK

Ovim radom istraženi su i analizirani problemi, potrebe i prepreke start-up poduzeća i poduzetnika početnika te je utvrđeno do koje razine se sadašnje potrebe odražavaju u ponudi poslovnih inkubatora i potpornih institucija u Hrvatskoj. U metodološkom smislu korišteni su sekundarni i primarni izvori te proučavani primjeri dobre prakse poslovnih inkubatora. Empirijski dio temelji se na informacijama prikupljenim putem tri vrste anketa na uzorku od 95 ispitanika, s provođenjem dubinskog intervjuiranja. Povećano zanimanje za inkubatore dovelo je do problema sa smještajnim kapacitetima. Percepcija o poslovnim inkubatorima se mijenja prema pozitivnom, a veći broj mladih se odlučuje na poduzetništvo. Dokazano je kako bi bolja informiranost javnosti i dodatna edukacija o načinu poslovanja inkubatora utjecala na porast broja ljudi koji razmatraju ideju o uključivanju u inkubator. Najveće prepreke i dalje leže u ograničavajućim administrativnim preprekama za provođenje poduzetničke i poslovne aktivnosti, nedovoljnoj razvijenosti financijskog tržišta te nedostatku edukacije usmjerene ka razvoju poduzetničkih znanja i vještina. Stanarima je trenutno najpotrebnija konzultantska i financijska podrška. Zaključuje se da su poduzetnici početnici i stanari inkubatora u Hrvatskoj u prosjeku zadovoljni uvjetima i ukupnim radom u inkubatoru, ponuđenim uslugama te kvalitetom podrške i edukacije koju trenutno primaju. Preporučuje se nastavak istraživanja ovoga tipa radi podizanja stupnja zadovoljstva te uklanjanja prepreka za djelovanje poslovnih inkubatora i potpornih institucija u Republici Hrvatskoj.

Ključne riječi: poduzetnički inkubatorij; poslovna podrška; poduzetnici početnici; generiranje ideja; start-up

1. UVOD

Univerzalni recept za uspjeh poduzeća ne postoji, ali su različitost i inovativnost nerijetko ključni faktori u postizanju uspješnosti. Inovacije nisu jedini put stvaranja novih vrijednosti za sudionika, ali značajno doprinose opstanku poduzeća na tržištu. Nije najvažnije imati „novu“ ideju, već je važnije na koji način provesti komercijalizaciju inovacije (Golob, 2009). Problem se pojavljuje kada pojedinac ima poslovnu ideju, ali ne zna kako započeti, nema dostatna financijska sredstva, nije upoznat s pravnim okvirima i potrebna mu je podrška. Poduzetnički inkubatori predstavljaju suvremeni alat razvoja poduzetništva jer nude niz usluga svojim članovima (stanarima) te dugoročno omogućuju niz korisnih doprinosa lokalnoj zajednici i nacionalnoj ekonomiji (Bošnjak, 2011). Poduzetnicima početnicima s inovativnim idejama pomoć je najpotrebnija zbog manjka iskustva, financijskih sredstava, mentorstva i drugih oblika pomoći i vodstva. Podržavanjem *start-up* projekata povećava se broj uspješnih poduzetničkih pothvata, što u većini slučajeva utječe na otvaranje novih radnih mjesta te izravno vodi k mjerljivosti konkretnih rezultata rada pojedinog inkubatora, iako kroz duže razdoblje. U dokumentu *Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013. – 2020.* naznačeno je kako još uvijek vlada negativan stav prema samozapošljavanju, a nacionalni cilj je ohrabriti razvoj malog i srednjeg poduzetništva (NN/136/2013). Kako mali i srednji poduzetnici, a osobito početnici, imaju najviše poteškoća u tim ranim fazama svojega životnog ciklusa, poduzetnički inkubatori postaju neophodni mentori u generiranju ideja i poticanju poduzetništva u Hrvatskoj.

Iz tog se razloga ovaj rad bavi problemom nedovoljnog poznavanja trenutnih potreba poduzetnika početnika te je kao predmet istraživanja odabran način funkcioniranja poduzetničkih inkubatora u Republici Hrvatskoj i njihov utjecaj na generiranje i razvoj poduzetničkih ideja i *start-up* projekata. Cilj provedenog istraživanja bio je odrediti i analizirati trenutne potrebe i najveće probleme i prepreke *start-up* poduzeća i poduzetnika početnika te utvrditi odražavaju li se sadašnje potrebe u ponudi poslovnih inkubatora u RH. U tu svrhu izdvojena su sljedeća istraživačka pitanja i testirane odgovarajuće hipoteze:

(IP1) Koje vrste podrške koju pružaju inkubatori u Hrvatskoj svojim stanarima najbolje odgovaraju njihovim potrebama?

H1.1. Inkubatori u Hrvatskoj pružaju svojim stanarima sve potrebne vrste podrške.

H1.2. Inkubatori u Hrvatskoj pružaju veliki broj vrsta podrški koje njihovi stanari ne trebaju/ne koriste.

(IP2) Koje aktivnosti i inicijative poduzimaju poslovni inkubatori kako bi pomogli svojim članovima u usvajanju znanja i vještina potrebnih za ostvarivanje zadanih ciljeva?

H2.1. Inkubatori u Hrvatskoj poduzimaju sve potrebne aktivnosti kako bi pomogli svojim članovima u usvajanju znanja i vještina potrebnih za ostvarenje zadanih ciljeva.

H2.2. Inkubatori u Hrvatskoj ne znaju kojim bi aktivnostima i inicijativama mogli pomoći svojim članovima u usvajanju znanja i vještina potrebnih za ostvarenje zadanih ciljeva.

(IP3) U kojoj mjeri informiranost o načinu poslovanja inkubatora utječe na rast uključivanja u inkubator radi ostvarenja vlastitih ideja i izrade proizvoda/projekata?

H3.1. Informiranost o načinu poslovanja inkubatora značajno utječe na rast uključivanja u inkubator radi ostvarenja vlastitih ideja i izrade proizvoda/projekata.

H3.2. Informiranost o načinu poslovanja inkubatora ne utječe na rast uključivanja u inkubator radi ostvarenja vlastitih ideja i izrade proizvoda/projekata.

Nakon proučavanja sekundarnih izvora, provedeno je i istraživanje primarnih izvora, i to: kvalitativnim metodama dubinskog intervjuiranja¹, promatranja sa sudjelovanjem (vlastito iskustvo putem studentske prakse i volontiranja u Impact HUBu) i terenskog proučavanja 4 inkubatora – primjera dobre prakse te provođenjem anketiranja² uzorka od ukupno 95 ispitanika iz 3 skupine³ (zaposlenici inkubatora, stanari inkubatora, studenti – alumniji koji imaju poduzetničke namjere).

2. OBILJEŽJA START-UPOVA I PODUZETNIČKIH INKUBATORA

Autorice Klačmer-Čalopa, Horvat i Lalić (2014) smatraju da je *start-up* poduzetnički projekt ili novoosnovana tvrtka koja je u fazi razvoja i istraživanja tržišta. To su uglavnom, ali ne i nužno, visokotehnološki projekti koji imaju velik potencijal za rast. Druga definicija stavlja u fokus osobine nesigurnosti i velikog rizika: „*Start-up* je institucija koja je osnovana kako bi stvorila novi proizvod ili uslugu u uvjetima koje karakterizira velika neizvjesnost“ (Ries, 2013, str. 27).

¹ Dubinski intervjui relativno su nestrukturirani i opširni, stoga omogućuju duboke i detaljne odgovore na postavljena pitanja. Oni omogućuju najveću fleksibilnost jer je ispitanik u svojim odgovorima slobodan i nesputan, a moguća je i detaljnija razrada odrađenoga pitanja, ukoliko je to potrebno (Verčič, Čorić i Vokić, 2013).

² Izabrana je metoda ankete kao najčešća korištena tehnika prikupljanja podataka u društvenim istraživanjima (Verčič i sur., 2013).

³ Korišteni upitnici su dostupni na linkovima:

Upitnik a: Anketa za zaposlenika/vlasnika/menadžera/vanjskog suradnika/mentora u poduzetničkom inkubatoru

Upitnik b: Anketa za poduzetnika – člana/stanara poduzetničkog inkubatora

Upitnik c: Anketa za studente Veleučilišta VERN¹ koji namjeravaju ući u poduzetničke vode

Start-up nije samo proizvod, usluga niti određena ideja koja ima potencijal uspjeha. Prema Riesu (2013), svaki *start-up* pothvat ima izražen ljudski faktor: *start-up* uspjeh može biti postignut tako da se slijede određeni koraci, a to znači da ih se može naučiti. Inovacija je ključan faktor uspjeha svakoga *start-up*-a te je po njoj svaki *start-up* prepoznatljiv. To je često nova tehnologija, ali može biti primjena postojeće tehnologije na nov način, razvoj poslovnoga modela, neko znanstveno otkriće, inovacija u proizvodnji ili distribuciji svojih proizvoda i usluga i sl. Mnogi *start-up* projekti propadaju uslijed nedostatka adekvatne potpore, kao posljedica nekvalitetno izrađenog poslovnog plana, strategije, nedovoljno istraženog tržišta, izostanka financijske podrške. Oni češće čine tzv. početničke greške: slijepa povezanost („zaljubljenost“ u ideju onemogućava realno sagledavanje stvarnih potencijala za razvoj pothvata), ideje su previše grandiozne, nedostaje im fokus ili su preusko definirali vlastitu poduzetničku ideju te nerealno sagledavaju sve troškove (Alpeza, Mandić, Medić, Oberman-Peterka i Pulfer, 2007). Provodivost neke ideje ne ovisi o njoj samoj, već o mogućnostima onoga koji je treba provesti, a cilj razumijevanja vlastitih mogućnosti i nemogućnosti ne znači odustajanje kad se identificiraju nemogućnosti (Golob, 2009). Praksa pokazuje da tek jedan od deset *start-up*ova u potpunosti ostvari uspjeh, uspije vratiti uložena sredstva osnivača ili investiciju investitora te ostvariti značajan profit (Bakić, 2013).

Tidd i Bessant (2013) opisuju kako je ideja o osobi koja potpuno sama uspijeva doći do svojih ciljeva i uspjeti na tržištu samo mit zato što je potrebno puno napora i različitih sredstava da bi ideja, proizvod ili projekt uspjeli. Osmanagić Bedenik (2003, str. 65) o uspješnosti projekata piše sljedeće: „Slikovito gledano, šansa i rizik su blizanci: svaka poduzetnička aktivnost koja teži uspjehu izložena je i neuspjehu“.

Potporne institucije poput poduzetničkih inkubatora na razne načine pomažu *start-up*ovima da ostvare svoje ciljeve, primjerice pomažući im da svoje *start-up* projekte razvijaju prema *lean start-up*⁴ modelu. To je drugačiji način razmišljanja koji traži od ljudi da na drugačiji način počnu mijenjati svoju produktivnost. *Lean start-up* trebao bi raditi konstantne prilagodbe i sitne promjene koristeći takozvani pristup „izradi – procijeni – uči“ (Ries 2013, str. 22), tražeći odgovor na pitanje „treba li uopće izrađivati neki proizvod?“, umjesto na „može li se proizvod izraditi?“, koji poduzetnici početnici često zanemare. Drugim riječima, *lean start-up* je „novi način shvaćanja razvijanja inovativnih proizvoda koji naglašava promjenjivost, brzinu, razumijevanje kupca, veliku viziju i ambiciju, a gdje svi ovi faktori djeluju istovremeno“ (Ries, 2013, str. 20). Potporne institucije koje djeluju prema ovom *lean* modelu pomažu u pronalaženju raspoloživih načina najefikasnijega trošenja sredstava i mjesta na koja ih se može utrošiti, kako iz procesa izbaciti sve one aktivnosti koje su gubitak i koje ne dodaju vrijednost proizvodu.

Prema *Zakonu o unapređenju poduzetničke infrastrukture* (NN 93/2013), definirane su sljedeće poduzetničke potporne institucije: poslovni/poduzetnički inkubatori,

⁴ Pojam *lean* u hrvatskom prijevodu znači „vitak“, a *lean start-up* je pristup u kojemu se koristi manje svega: pogona, skladišta, vremena, ljudskog napora te manje investicija i kapitala u ostvarivanju ciljeva. To je proizvodna filozofija koja, kada je implementirana, skraćuje vrijeme od narudžbe kupca do isporuke gotovog proizvoda, eliminirajući sve izvore rasipanja (gubitaka) u proizvodnom procesu.

poduzetnički akceleratori, razvojne agencije, poduzetnički centri, poslovni parkovi, znanstveno-tehnološki parkovi te centri kompetencija. Institucionalna potpora *start-up* poduzećima u Hrvatskoj može se promatrati kroz teritorijalnu rasprostranjenost (npr. na državnoj, županijskoj ili lokalnoj razini), vrstu ponuđača potpore (npr. profitne i neprofitne institucije), te profiliranost/specijaliziranost institucija s obzirom na usluge koje nude (Medić, 2004). U nastavku slijedi raščlamba i predstavljanje značajki potpornih institucija.

Prema definiciji Međunarodne udruge za poslovne inovacije, poduzetnički inkubatori predstavljaju jedan od alata za ekonomski razvoj korištenjem niza resursa i usluga. Osnovni cilj inkubatora jest proizvesti uspješna poduzeća koja su nakon inkubacije financijski samoodrživa i neovisna. Osnovna djelatnost poduzetničkih inkubatora je pružanje stručne, edukativne i tehničke pomoći poduzetnicima u ranoj fazi razvoja poduzetničkih projekata (Alpeza i sur., 2016). Poduzetnički inkubatori okupljaju poduzetnike koji tek počinju poslovati (poduzetnici početnici) ili su u fazi rasta i razvoja, ali nemaju vlastiti prostor. Inkubatori omogućuju korištenje poslovnoga prostora u određenom razdoblju, po povoljnim uvjetima (bez naknade ili uz smanjenu najamninu). Korisnicima – stanarima inkubatora na raspolaganju su poslovna infrastruktura te intelektualne i poslovne usluge za razdoblje inkubacije, nakon čega se poduzetnici osamostaljuju i prepuštaju mjesto drugim poduzetnicima početnicima. Opći ciljevi poslovnih inkubatora su smanjenje vjerojatnosti propadanja *start-up* projekata, generiranje novih malih poduzeća, povećanje broja poduzeća koji opstaju na tržištu, pružanje poslovne, tehničke, obrazovne i drugih usluga svojim članovima i slično.

Prema organizacijskom obliku, poduzetnički inkubatori mogu biti pravne osobe ili drugi organizacijski oblici koji su u vlasništvu jedinica lokalne/područne samouprave, u privatnom ili vlasništvu ostalih institucija. Prema Nikoliću i Zoriću (2014), u ekonomskoj literaturi poslovni se inkubatori dijele na poslovne inkubatore sveučilišta, veleučilišta i visokih poslovnih škola, državne inkubatore, korporacijske inkubatore, franšizne inkubatore⁵ te inkubatore pokrenute u obliku samostalnih poduzeća. Inkubatore odlikuje financijska podrška temeljena na posebnim programima nadležnih ministarstava u onim sredinama u kojima su ispunjeni potrebni preduvjeti, kao što su postojanje poslovnog prostora, zainteresiranost i potreba poduzetnika i/ili interes lokalne uprave i drugih institucija za taj oblik organiziranosti (Čizmadija i Stanković, 2011). Inkubatori se financiraju iz lokalnih proračuna, donacija međunarodnih organizacija, projekata Europske unije, sredstava Ministarstva poduzetništva i obrta te prodajom svojih usluga (Alpeza i sur., 2016).

Smatra se da iskustva studentskih poduzetničkih inkubatora daju kvalitetne poduzetničke projekte (Ahmad i Ingle, 2011), a mogu imati značajnu ulogu u ekonomskom rastu jer su mjesto gdje se susreću obrazovanje, istraživanje i gospodarstvo. U njima studenti imaju potrebnu infrastrukturu i odgovarajuće usluge te mentorstvo iskusnih profesora i/ili poduzetnika koje im uvelike pomaže u rješavanju izazova u poslovanju i razvijanju vlastitih poslovnih ideja.

⁵ Franšiza je privilegija ili dozvoljeno pravo pojedincu ili grupi koja omogućava korisniku da provodi određenu vrstu komercijalne aktivnosti prema provjerenim postavkama, uz korištenje poznatog imena, isprobanih procesa i modela.

Nove poslovne ideje, posebno one koje su namijenjene tržištima koja još ne postoje, suočavaju se s velikim izazovima u osiguravanju vitalnih resursa (Gstraunthaler, 2010). Iz tog razloga, neformalni ulagači, nazvani još i privatni investitori ili poslovni anđeli⁶, važni su za rad inkubatora i u sustavu financiranja *start-up* projekata. To su osobe koje u pravilu imaju visoko obrazovanje i ulažu u različite ulagačke prilike, bez obzira na proizvod/uslugu ili veličinu projekta (Hisrich, Peters i Shepherd, 2011). Poslovni anđeli poduzetnicima osiguravaju početni kapital potreban za realizaciju projekta (engl. *seed capital*), pomažu prenošenjem vlastitih poduzetničkih i menadžerskih iskustava te davanjem praktičnih savjeta i uputa.

Inkubacija je proces koji se vodi u svrhu podupiranja poduzetnika u razvoju posla oslonjenog na stanovitu inovaciju (Božičević, 2012). Isprepletenost inovacije i poduzetništva posebna je značajka djelatnosti inkubatora koja se u načelu odvija u tri stupnja: predinkubacija (period potreban za razvoj poduzetničke ideje, **pripremu i osnivanje poslovnog subjekta**), inkubacija (faza podupiranja poduzetnika od pokretanja posla ili osnivanja poduzeća do njegova širenja), te postinkubacija (djelatnosti nakon što je poduzeće dostiglo zreli stupanj razvoja i spremno je djelovati samostalno).

Postoji i koncept tzv. virtualnog inkubatora, koji se razlikuje od klasičnih, fizičkih inkubatora; to je *web* platforma putem koje poduzetnički inkubatori pružaju svoje poslovne, tehničke i obrazovne usluge stanarima inkubatora, ali i poduzetnicima koji nisu fizički smješteni u inkubatoru.

Poduzetnici koji su proizašli iz poduzetničkog inkubatora samostalno obavljaju gospodarsku djelatnost koja je potkrijepljena stečenim znanjem za vrijeme boravka u inkubaciji te time postižu kvalitetnije i bolje rezultate poslovanja (Nikolić i Zorić, 2014). Upravo zbog toga ističu se prednosti poduzetničkih inkubatora za poduzetnika kao što su izgradnja poslovnih veza i razmjena iskustva s poduzetnicima koji su u sličnoj situaciji, brže rješavanje pojedinih problema, pristup poslovnim informacijama, skraćivanje perioda osposobljavanja poduzeća da tržištu predstavi novi proizvod/uslugu te se postiže pozitivan ugled kod poslovnih partnera zato što se smatra da su poduzeća koja djeluju u poduzetničkom inkubatoru sposobnija ispunjavati svoje obveze prema dobavljačima i kupcima. *Start-up* inkubatori pokazuju velike mogućnosti za zapošljavanje i samozapošljavanje mladih stručnjaka, pogotovo u sektoru ICT-a i drugih visokih tehnologija, stoga su jedan od modela kojima se može riješiti rastući problem nezaposlenosti mladih ljudi u Europi i u Hrvatskoj (Zrilić i Širola, 2013).

Velik broj *start-up*ova u Hrvatskoj, kao i u svijetu, ne doživi svoj puni potencijal. Postoji nekoliko razloga zbog kojih poduzetnički pothvat može biti neuspješan. U većini slučajeva razlog neuspjeha je upravljačka nesposobnost poduzetnika jer je poduzetnik dužan prilagoditi se situaciji u kojoj posluje te pronaći kvalitetne odgovore i rješenja za probleme. Ožanić (2004) navodi deset tipičnih pogrešaka hrvatskih poduzetnika: neispitivanje tržišta, neizrađivanje poslovnih planova,

⁶ Najčešće su to pojedinci, ali je moguće i tzv. sindikačno ulaganje (engl. *Syndication deal*), tj. udruživanje više ulagača koji zajednički ulažu sredstva. Postoje različiti modaliteti ulaganja poslovnih anđela, a najčešće se koristi tzv. *equity deal* gdje poslovni anđeli za svoj ulog dobivaju udio u vlasništvu tvrtke.

pogrešnu procjenu troškova i prihoda, neangažiranje kvalitetnoga računovodstva, nedostatak obrtnih sredstava za poslovanje, zaduživanje uz nepovoljne kamate, ulazak u spiralu dugova, iluzije i uzaludna nadanja, sklapanje nepovoljnih ugovora, nemogućnost objektivne procjene rokova i svojih mogućnosti, kretanje u posao s previše suvlasnika i previše zaposlenih.

Posljednjih se godina počeo razvijati novi radni koncept nazvan *coworking*⁷ koji cilja na umrežavanje potencijalnih i postojećih poduzetnika te poticanje suradnje i međusobne povezanosti tvrtki i pojedinaca. Neprofitna udruga Hrvatsko društvo nezavisnih profesionalaca (HDNP), članica Hrvatskog klastera konkurentnosti kreativnih i kulturnih industrija, bavi se razvijanjem i promicanjem zdravih i održivih ekosustava za nezavisne profesionalce u Hrvatskoj. *Coworking Croatia* je program profesionalne samoodrživosti HDNP-a u kojemu se okuplja i potiče suradnja postojećih *coworking* prostora te potiče otvaranje novih prostora u Hrvatskoj. Kako raste broj *start-up*ova, nezavisni profesionalci koji mogu ponuditi svoje specijalizirane usluge bez tereta držanja na stalnoj plaći, postaju poželjna kategorija, a inkubatori koji nude i *coworking* prostorije upravo daju tim članovima slobodu i fleksibilnost koja im je potrebna za rad. Dobar primjer *coworking* prostora su inovacijski centar HUB385 u Zagrebu, Impact HUB Zagreb, Regus, Workup inkubator, BIZkoshnica, Tehnološki park Zagreb, Lauba, ZIP.Factory, Spin Global Consulting, Bunch te OffSpace.

Portal *Startup Croatia* (pokrenut sredinom 2012. godine) teži informiranju javnosti o aktivnostima hrvatske *start-up* scene, dok stranica *Startup Magazine* služi kao vodič gradova te time nudi i cjelokupan pregled *start-up* scene u Zagrebu. Na jednom mjestu nudi se velika količina informacija o raznim novim, aktualnim događanjima i okupljanjima tijekom cijele godine (npr. *OMGcommerce*, najveća *e-commerce* konferencija u jugoistočnoj Europi), popis trenutnih *coworking* prostora, informacija o tome gdje dobiti poduzetničku podršku (npr. HITRO.hr, **servis Vlade RH za ubrzanu komunikaciju građana i poslovnih subjekata s državnom upravom**), **poslovnim anđelima i ulagačima te informacija o poslovnim inkubatorima i potpornim institucijama.**

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

U nastavku će biti predstavljeni rezultati anketiranja 95 ispitanika te dubinskoga intervjuiranja u Impact HUB-u Zagreb (na uzorku od oko 70 ispitanika – aktualnih članova i zaposlenika). Dobiveni rezultati uspoređeni su s postojećom internom godišnjom anketom zajednice Impact HUB-ova (*Global Impact Survey*), a u interpretaciji rezultata provedenoga istraživanja korišteno je iskustvo stečeno višemjesečnim radom te volontiranjem u Impact HUB-u Zagreb (kvalitativna metoda promatranja sa sudjelovanjem), kao i posjetima odabranim poslovnim inkubatorima i razgovorima sa zaposlenicima i stanarima. Opseg istraživanja prikazan je na Slici 1.

⁷ Pojam *coworking* se odnosi na dijeljenje ureda, uz istovremenu izgradnju zajednice čiji si članovi međusobno pružaju podršku.

Slika 1. Opseg istraživanja

OPSEG ISTRAŽIVANJA					
METODA	UZORAK	POSLANO	PRIMLJENO	INDIVIDUALNI ODGOVORI	STOPA POVRATA
Anketa	Zaposlenici	50 institucija	18 institucija	21	36%
	Stanari/ Članovi	50 institucija	18 institucija	26	36%
	VERN' alumni	900 studenata	→	48	5%
Iskustvo, promatranje i dubinsko intervjuiranje + postojeća interna anketa (<i>Global Impact Survey</i>)	Impact HUB Zagreb	70 ispitanika (članova HUB-a)			
Osobni posjeti (Razgovori)	BIOS	/	/	/	/
	ZIP	/	/	/	/
	CORE	/	/	/	/
	HUB 385	/	/	/	/

Izvor: autoričin rad

Istraživanje je provedeno: (a) u svrhu prikupljanja podataka o zadovoljstvu učlanjivanja u poduzetničke inkubatore kako bi se utvrdili trendovi i trenutne potrebe s kojima se poslovni inkubatori moraju suočavati, te (b) radi poboljšanja podrške koju nude poduzetnički inkubatori i unapređenja informiranosti o istim, kako bi se više osoba odlučilo na uključivanje kod pokretanja i razrade vlastitih ideja. Odgovori su prikupljeni iz ukupno osamnaest⁸ potpunih institucija iz devet⁹ županija, a istraživanje je ukazalo na svrsishodnost ponuđenih usluga inkubatora te na najveće prepreke i probleme s kojima se suočavaju svi dionici u inkubatorima.

⁸ Institucije koje su odgovorile na upitnik: CORE inkubator, Riječka razvojna agencija Porin, Tehnološko-inovacijski centar Međimurje - TICM, Istarska razvojna agencija - IDA, Poduzetnički inkubator Izazov, Step Ri znanstveno-tehnologijski park Sveučilišta u Rijeci, Poduzetnički inkubator BIOS, Inovativni Zadar, Tehnološki park Varaždin - TPV, Tehnološki park Zagreb - TPZ, Udruga Pokreni ideju, Impact HUB Zagreb, Zagrebački inkubator poduzetništva - ZIP, Poduzetnički inkubator PINS – lokalna razvojna agencija PINS, Fakultet organizacije i informatike Varaždin - FOI, Koprivnički poduzetnik, Poduzetnički inkubator Brodin, HUB 385

⁹ Grad Zagreb, Istarska županija, Primorsko-goranska županija, Varaždinska županija, Međimurska županija, Koprivničko-križevačka županija, Osječko-baranjska županija, Brodsko-posavska županija te Zadarska županija

3.1. Poduzetnički inkubatori: primjeri dobre prakse

Poslovni inkubatori predstavljaju suvremeni alat razvoja poduzetništva jer nude niz usluga svojim članovima (stanarima) te dugoročno omogućuju niz koristi lokalnoj zajednici i nacionalnoj ekonomiji (Bošnjak, 2011). U nastavku su izdvojena četiri primjera dobre prakse u Hrvatskoj (Poduzetnički inkubator BIOS¹⁰, Tehnološki park Zagreb¹¹, Zagrebački inkubator poduzetništva¹² te Impact HUB Zagreb IH¹³) s naglaskom na usluge koje nude stanarima:

Slika 2. Pregled usluga poduzetničkih inkubatora (primjeri dobre prakse)

INKUBATOR	USLUGE KOJE NUDI STANARIMA
Poduzetnički inkubator BIOS²³, Osijek (BIOS)	Poduzetnicima-početnicima osigurava odgovarajuću poslovnu okolinu i uvjete za rast i razvoj: najam prostora po subvencioniranim cijenama, izlaganje na sajmovima, pomoć pri pronalaženju financijskih sredstava, pristup savjetodavnim uslugama i edukaciji, prijenos znanja i tehnologije, razvoj poslovnih vještina, umrežavanje, predstavljanje na portalima i dr. Najam prostora osmišljen je za poduzetnike-početnike u proizvodnim ili ICT djelatnostima (multimedija, digitalna grafika, bioinformatika, biotehnologija, elektrotehnika, elektroničko poslovanje...). Nudi i <i>coworking</i> prostor na 150 m ² , s trideset radnih jedinica. Nudi i virtualni inkubator za <i>online</i> prisutnost poduzetnika koji su završili proces inkubacije u BIOS-u te poduzetnicima početnicima koji obavljaju proizvodnu i razvojno-proizvodnu djelatnost ili razvijaju projekt iz područja ICT-a, te razvijaju inovativan koncept poslovanja.
Tehnološki park Zagreb²⁴ (TPZ)	TPZ članovima pruža potrebnu stručnu podršku (radni prostor, <i>coworking</i> , tehnička podrška, poslovno savjetovanje, poslovna edukacija, internacionalizacija, <i>start-up</i> akcelerator, te izvori financiranja). Nudi i program virtualne inkubacije, kao dio procesa rasta i razvoja poduzetnika i timova, te korištenje sve podrške, osim prava na korištenje poslovnih prostorija. Pruža pomoć pri zaštiti inovacija (preko 15) te komercijalizaciji proizvoda (preko 100 konkurentnih proizvoda). <i>Smart City Akcelerator Zagreb</i> pomaže <i>start-up</i> poduzećima i nudi pametna " <i>smart city</i> " rješenja za Grad Zagreb. Novousvojeni program predinkubacije Startup Factory Zagreb, prvi je javno financiran " <i>no equity</i> " ²⁵ program takve vrste u Zagrebu i uključuje edukaciju, umrežavanje, savjetovanja/mentorstvo, financijsku i infrastrukturnu podršku-
Zagrebački inkubator poduzetništva (ZIP)²⁶	Jedan od najjačih i najnagrađivanijih <i>start-up</i> inkubatora u regiji. Nudi prostor za rad, sastanke i prezentacije, <i>coworking</i> prostor (ZIP.Factory), ključne alate i resurse potrebne za razvoj projekata, te 4-mjesečni inkubatorski mentorski program baziran na <i>Lean start-up</i> metodi (cijena 3000 Kn + PDV). Mogućnost primanja <i>seed</i> investicije u iznosu do 100.000 kn na temelju prezentacije svog poslovnog modela. Pristup ZIP <i>start-up</i> zajednici, mreži mentora i poduzetnika, medijima. Do sada je 10 generacija, odnosno 72 <i>start-up</i> timova, prošlo kroz ZIP <i>Start-up Program</i> čime je ostvareno preko 6 milijuna kuna investicija. Uvodi novi akceleratori program s ciljem ubrzavanja razvoja proizvoda i izlaska na tržište. Prvi inkubator u regiji koji je osigurao sredstva za svoj rad i za rad stanara putem <i>crowdfunding</i> ²⁷ platforme <i>Seedrs</i> ²⁸ .

¹⁰ BIOS poduzetnički inkubator. Preuzeto sa stranice: <http://inkubator.hr/> (24.2.2016.)

¹¹ Tehnološki park Zagreb. Preuzeto sa stranice: <http://www.tehnopark.hr/> (5.2.2016.)

¹² Zagrebački inkubator poduzetništva. Preuzeto sa stranice: <http://zipzg.com/> (10.2.2016.)

¹³ Impact HUB Zagreb. Preuzeto sa stranice: <http://zagreb.impacthub.net/> (17.3.2018.).

INKUBATOR	USLUGE KOJE NUDI STANARIMA
Impact Hub Zagreb (IH) ²⁹	<p>Postoje 92 Impact Huba širom svijeta (još 8 u fazi pokretanja) s preko 16.000 članova diljem svijeta.³⁰ Okupljaju globalnu zajednicu poduzetnika, aktivista, kreativaca, profesionalaca i pojedinaca koji svojim pothvatima/idejama stvaraju pozitivne promjene i utjecaj u društvu i okolišu, te stvaraju ekosistem i zajednicu.</p> <p>Kao laboratorij društvenih inovacija nude usluge poslovnog inkubatora, mentoriranja, zajednice društvenih poduzetnika, prostor za <i>coworking</i> i inspirativni prostor za održavanje događaja. Inspirativan radni prostor dijeli se na prostorije koje se iznajmljuju (<i>The Stage, Creativity room, Meeting room</i>) te na <i>coworking</i> prostorije (<i>Chill Out</i> prostorije, <i>Skype booths</i> te kuhinja).</p> <p>Dugoročni cilj je podizanje svijesti o važnosti socijalnog/društvenog poduzetništva³¹ i značaj za lokalnu zajednicu, proširenje usluga koje se nude u HUB-u te stvaranje novih partnerstava i suradnji putem programa (npr. <i>Impact Incubator, WISE - Women innovators for social business in Europe, SIA- Social impact award, IRP- Invest ready program</i> te <i>Pyxie dust project</i>),</p> <p>Svi elementi se spajaju praksom <i>hosting-a</i> u IH-u, pružanjem potrebne tehničke, organizacijske i konzultantske podrške za olakšavanje rada u HUB-u.</p> <p>Pilot program The Incubator se provodi po „<i>Jean start-up</i>“, (kreće se od ideje i njezina testiranja i modificiranja pa se tek nakon toga osniva tvrtka; rad u pet stupnjeva: ideja, njezina razrada, ocjenjivanje koje uključuje i analizu tržišta, potom učenje o financijskom menadžmentu i pravnim pitanjima, zatim učenje o <i>online</i> oruđima te prezentacijskim vještinama, da bi tek na kraju uslijedila <i>starting-up</i> faza gdje se timovi pripremaju za <i>pitch</i> pred ulagačima.)</p>

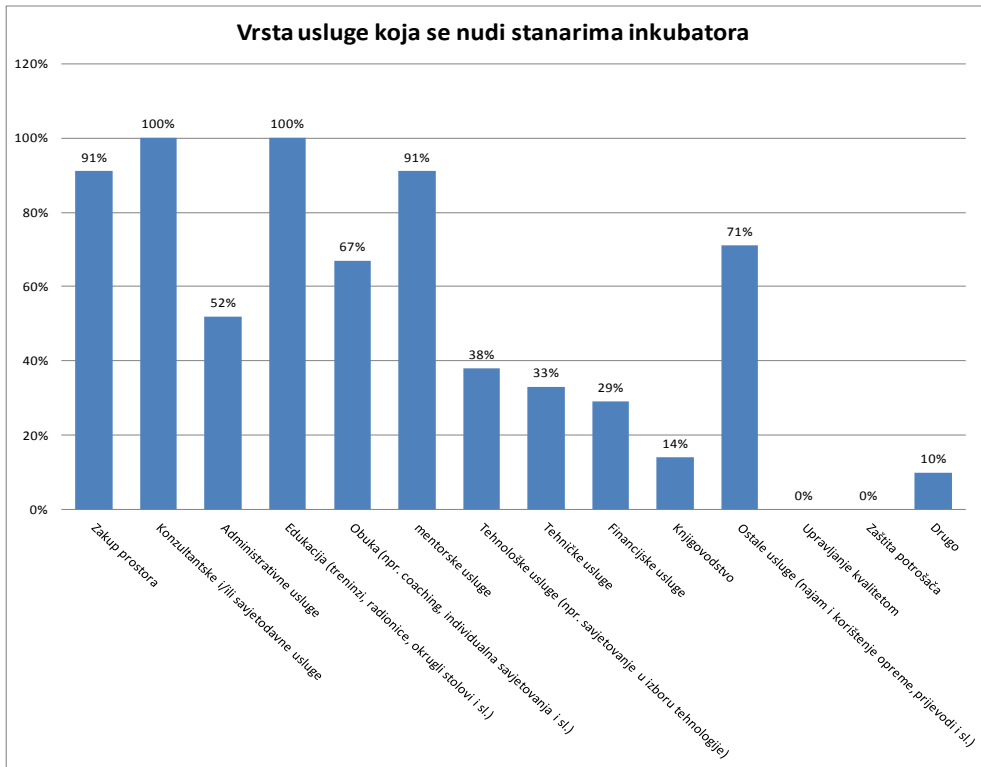
Izvor: autoričin rad

Navedeni primjeri dobre prakse u Hrvatskoj (BIOS, TPZ, ZIP, IHZ) služe kao modeli i uzori svim poduzetničkim inkubatorima i potpornim institucijama zbog svog načina poslovanja i rezultata koje su uspjeli ostvariti. U nastavku će biti predstavljeni problemi, prepreke i stupanj zadovoljstva zaposlenika i stanara u poduzetničkim inkubatorima.

3.2. Rezultati anketiranja zaposlenika poslovnih inkubatora u RH

Većina inkubatora u Hrvatskoj (57%) tehnološki je orijentirana, 43% su klasični inkubatori orijentirani ka svim poduzetnicima, a 29% inkubatora namijenjeno je mladim poduzetnicima. Većina stanara (71%) bavi se tehnološkom djelatnošću, 51% uslužnim djelatnostima, 24% proizvodnim djelatnostima, a 5% rekreacijskim, kulturnim i sportskim aktivnostima. U odgovore 10% ispitanika koji su naveli „nešto drugo“ ubrajaju se kreativne djelatnosti, rad nezavisnih profesionalaca te spomenute djelatnosti njihovih stanara. Slika 3. prikazuje koje se usluge nude stanarima inkubatora.

Slika 3. Vrste usluga koje se nude stanarima inkubatora



Izvor: autoričin rad

Iz Slike 3. vidljivo je da inkubatori nude više usluga svojim članovima: konzultantske i/ili savjetodavne usluge, edukaciju (treninzi, radionice, okrugle stolove i dr.), zakup prostora i mentorske usluge te obuku poput coachinga, individualnih savjetovanja i slično. Na raspolaganju su im administrativne usluge, savjetovanje u izboru tehnologije, tehničke te financijske usluge. Samo 14% svih inkubatora nudi usluge knjigovodstva. Većina (71%) nudi i ostale usluge, među kojima i najam i korištenje opreme, prevođenje i drugo.

Većina (67%) zaposlenih u inkubatoru smatra da njihovi članovi dobivaju odgovarajuće usluge, vještine i znanja koji su im potrebni za razvoj poslovnog projekta, a ostatak (33%) smatra da stanari djelomično primaju ono što im je potrebno, ali ne u potpunosti. Neki zaposlenici smatraju da je mentorska podrška još uvijek u određenoj mjeri ograničena s obzirom na to da se mreža mentora tek izgrađuje ili je usluga kojoj nedostaje mogućnost financiranja

Prema mišljenju zaposlenih u inkubatoru, postoje usluge koje bi trebale biti dio ponude inkubatora, primjerice, stručno porezno savjetovanje, usluge računovodstva i pravnog savjetnika, predavanja vanjskih stručnjaka, istraživanje stranih tržišta,

pomoć za izvoz, mogućnost financiranja kvalitetnih projekata stanara, odnosno pružanje odgovarajućih financijskih sredstava ili financijskoga instrumenta prema potrebama članova (dotacije, subvencije, zajam, *equity*¹⁴ fond te druge vrste potpore), *start-up* akademija i mogućnost evaluacije razvojnih projekata manje vrijednosti te odobravanje *de minimis* potpora¹⁵, tj. približiti *de minimis* potpore poduzetnicima te olakšati i ubrzati njihovo korištenje. Neki smatraju da bi bolja tehnologija, oprema, edukacijska ponuda te stvaranje događaja koji okupljaju stručnjake i entuzijaste iz određenog područja trebali biti dostupni njihovim članovima. Također je stavljen naglasak na važnost i potrebe *coworking* i *after work* prostora za umrežavanje te na redovite *meet-up* evente, kao i na važnost i mogućnost *living lab*-a¹⁶. Procijenjeno je da bi posjeti inozemnim inkubatorima i rad u njima bili veoma korisni za stanare. Ukupna procjena postotka uspješnosti stanara nakon izlaska iz inkubatora iznosi oko 73%.

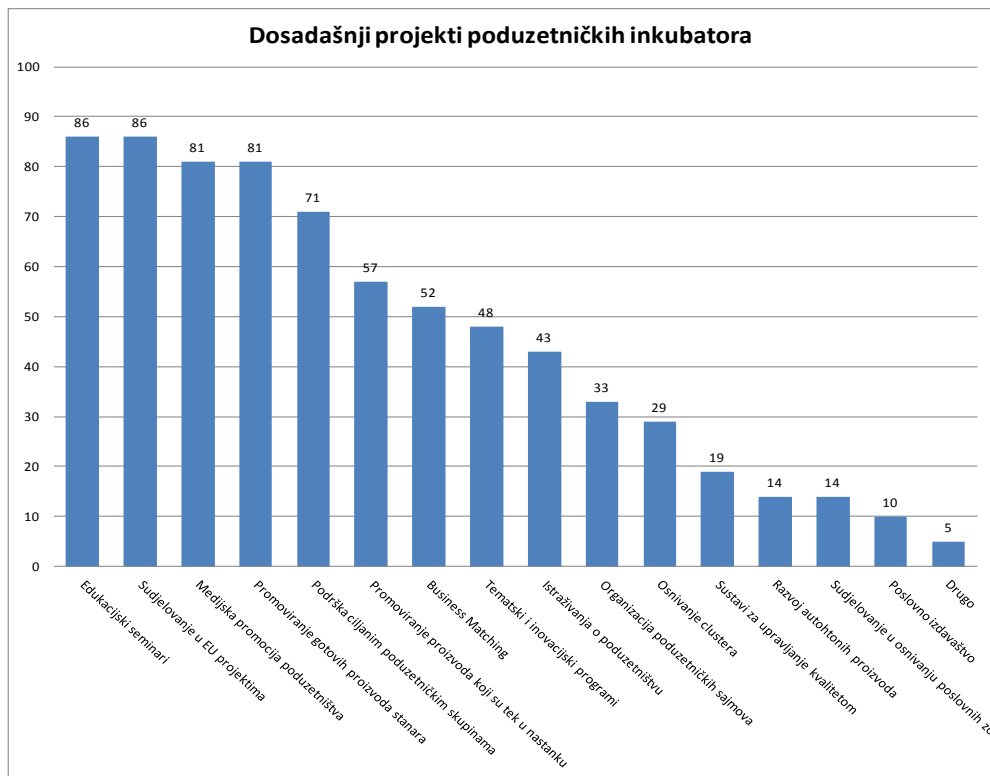
Među razlozima odbijanja zahtjeva za ulazak u inkubator nalaze se: ideja/projekt kandidata izlazi iz okvira ponude i podrške inkubatora, nedovoljno razrađena ideja, loše ispunjene prijave, dojam nedovoljne posvećenosti ideji/projektu, loš dojam o spremnosti na timski rad te nespremnost kandidata na dijeljenje ideja. Nadalje, razlozi su bili i problem nedostatka prostora i zauzetost svih poslovnih prostora inkubatora, pogrešna očekivanja od osobe koja se prijavljuje u inkubator, zatvorenost osobe za suradnju te nedostatak informacije vezane uz njihov tim ili njihovo rješenje, kao i nedostatak razumijevanja o tome što je stvarno potrebno u današnjem svijetu. Slika 4. prikazuje dosadašnje projekte poduzetničkih inkubatora u Hrvatskoj.

¹⁴ Termin *equity* se koristi za definiranje ulaganja koja koriste instituciju vlasništva, odnosno stjecanja vlasničkoga udjela ulaganjem u određeni pothvat.

¹⁵ *De minimis* (lat) ili „o malim stvarima“, se odnosi na potpore male vrijednosti. *De minimis* potpore poduzetnici uglavnom mogu povući putem poduzetničkoga impulsa te poticaja većih gradova izravno u investicije i u financiranje kamatne stope.

¹⁶ Živi laboratorij (engl. *Living lab*) je istraživački koncept. To je ekosustav otvoren inovacijama i usmjeren ka korisnicima. Često je riječ o nekom području ili gradu gdje se istodobno integriraju istraživanja i inovacijski procesi putem javno-privatnih partnerstva.

Slika 4. Dosadašnji projekti poduzetničkih inkubatora



Izvor: autoričin rad

Iz Slike 4. vidljivo je da su pojedini poduzetnički inkubatori dosad bili uključeni u više vrsta projekata. Većina inkubatora sudjelovala je u EU projektima i edukacijskim seminarima, a 81% njih sudjelovalo je u medijskoj promociji poduzetništva i promoviranju gotovih/uspješnih proizvoda stanara i/ili inkubatora. Manji postotak inkubatora sudjelovao je u promoviranju proizvoda stanara inkubatora koji su tek u nastanku (npr. na vidljivom mjestu u inkubatoru i sl.). 71% inkubatora na neki je način pružalo podršku ciljanim poduzetničkim skupinama (mladi, žene/djevojke, branitelji i/ili učenici).

Nešto više od polovine ispitanika iz poduzetničkih inkubatora (52%) bavilo se *business matchingom*¹⁷ te (48%) tematskim i inovacijskim programima (npr. edukacijski projekti, natjecanja, i sl.). 43% inkubatora bilo je uključeno u neko istraživanje o poduzetništvu, 33% u organizaciji poduzetničkih sajmova, a 29% u osnivanju *cluster*a. Gotovo 20% ispitanika bilo je uključeno i u neki projekt koji se odnosio na sustave za upravljanje kvalitetom. 14% svih inkubatora bilo je uključeno u razvoj autohtonih proizvoda te je isti postotak sudjelovao u osnivanju poslovnih

¹⁷ *Business matching* su događaji ili aktivnosti u kojima poduzeća pronalaze druga poduzeća s kojima mogu i žele poslovati

zona. Tek 10% ispitanika imalo je iskustva s poslovnim izdavaštvom, a 5% navelo je da su njihovi dosadašnji poduzetnički projekti uključivali i uspostavljanje *coworking* prostorija.

Zaposlenici inkubatora naveli su da bi, kada ne bi imali financijska i kadrovska ograničenja, nudili dodatne edukacijske programe (tematske radionice, treninge, individualno savjetovanje, iz određenih područja ovisno o trenutnim potrebama stanara, i sl.), mentorski program te fokusirane edukacijske programe s ciljem edukacije i osposobljavanja mladih za rad te se bolje povezati s programima stranih inkubatora i organizirati više edukativnih radionica sa stranim mentorima. Omogućili bi otvaranje besplatnih korisničkih računa za MOOC¹⁸ platforme radi kontinuirane edukacije, pomoć stanarima u marketingu i njihovim odnosima s javnošću te spajanje eksperata iz raznih područja iz više zemalja. Nudili bi još i usluge upravljanja kvalitetom, poslovno izdavaštvo, kvalitetnog pravnog i poreznog savjetnika, računovodstvene i knjigovodstvene usluge, besplatno pisanje EU projekata (podrška u pripremi projekata namijenjenih apliciranju na ESI¹⁹ fondova i programe EU-a bez naknade), usluge financiranja odabranih kvalitetnih projekata, usluge internacionalizacije te *crowdfunding* akademiju. Zaposlenici inkubatora htjeli bi nuditi i organizaciju sajmova, promociju široj javnosti, veći poslovni prostor, besplatni internet na svim razinama, novu opremu i licence, puno bolje tehnički opremljene prostorije, *coworking* prostor i zajedničke prostorije za kontinuiranu organizaciju *networking* događanja poput *meet-up evenata* po tematskim područjima gdje bi inkubator snosio troškove organizacije, veći prostor za druženja i razmjenjivanje ideja te po mogućnosti neki kafić i/ili restoran i više sportskih sadržaja.

Razvojni planovi za budućnost inkubatora uključuju proširenje prostornih kapaciteta, ponude specijaliziranih edukacija i unapređenje kvalitete usluga. Nekima je cilj pokretanje akceleratorškoga programa te poboljšanje postojećega inkubatorskoga programa. Drugi planiraju poboljšati ljudske resurse ili podići tehnološku razinu inkubatora (dodatna infrastruktura i oprema). Pojedini zaposlenici namjeravaju raditi na izgradnji i jačanju zajednice korisnika koja će biti pokretačka jezgra malog gospodarstva ili ICT sektora u regiji. Naglasak je stavljen i na intenziviranje aktivnosti mentora te proširenje mentorske mreže, suradnju s visokoobrazovnim institucijama, drugim inkubatorima i akceleratorima u regiji te orijentaciju na provedbu projekata u suradnji s inozemstvom.

3.3. Rezultati anketiranja stanara inkubatora u RH

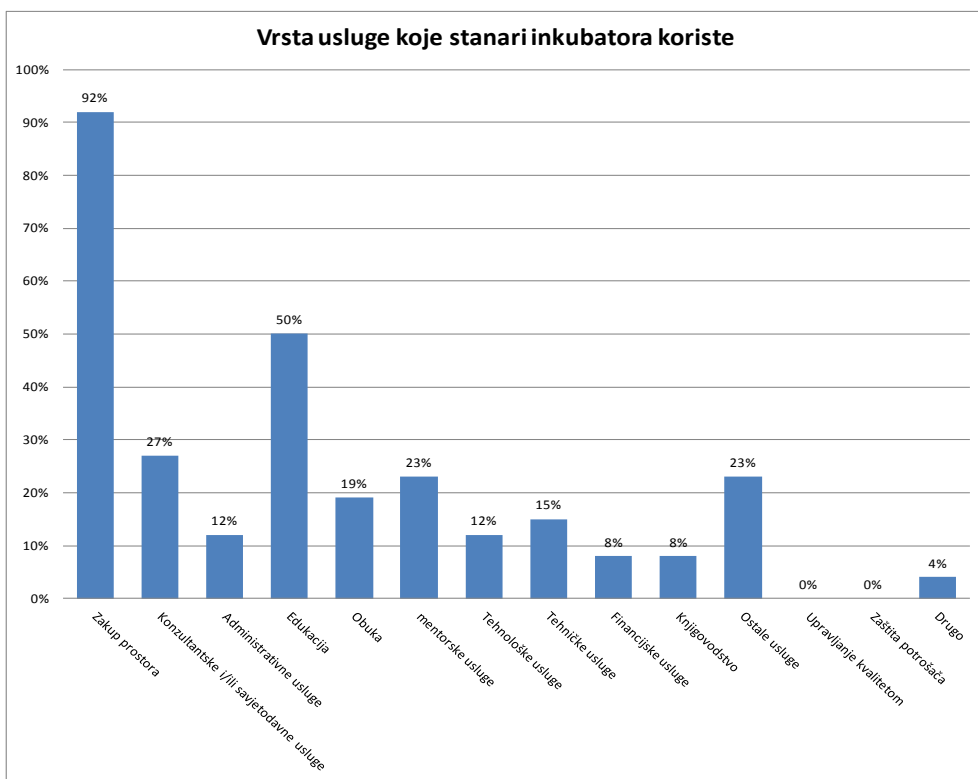
Anketa namijenjena stanarima poslovnih inkubatora slučajnim je odabirom poslana na ukupno 50 elektroničkih adresa poduzetničkih potpornih institucija, a na sudjelovanje je pristalo njih 18 (ukupno 26 individualnih odgovora).

¹⁸ MOOC (engl. *massive open online courses*) su besplatni tečajevi dostupni putem interneta koji su usmjereni prema velikom broju ljudi.

¹⁹ Program europskih strukturnih i investicijskih fondova (*European Structural and Investment funds*; ESI) osigurava sredstva za pomoć lokalnim područjima rasti. Sredstva se mogu koristiti kao potpora za ulaganje u inovacije, poduzeća, vještine te zapošljavanje i otvaranje novih radnih mjesta.

Broj uključenih članova u pojedini *start-up* projekt varira od jednoga do dvanaest članova. U *start-up* projekte su, u prosjeku, uključena četiri člana. Većina članova bavi se tehnološkom djelatnošću (42%) te uslužnom djelatnošću (31%). 19% stanara inkubatora bavi se proizvodnom djelatnošću, a ostatak (8%) je naveo nešto drugo, što uključuje arhitekturu, dizajn i usluge te promocijsku djelatnost. Nijedan član ne bavi se rekreacijskom, kulturnom i/ili sportskom djelatnošću. Podatci o vremenu provedenom u inkubatoru variraju ovisno o potrebama članova (između 20 i 60 sati tjedno; u prosjeku oko 36 sati tjedno u inkubatoru). Slika 5. prikazuje vrstu usluga koje koriste članovi inkubatora.

Slika 5. Vrste usluga koje koriste stanari inkubatora



Izvor: autoričin rad

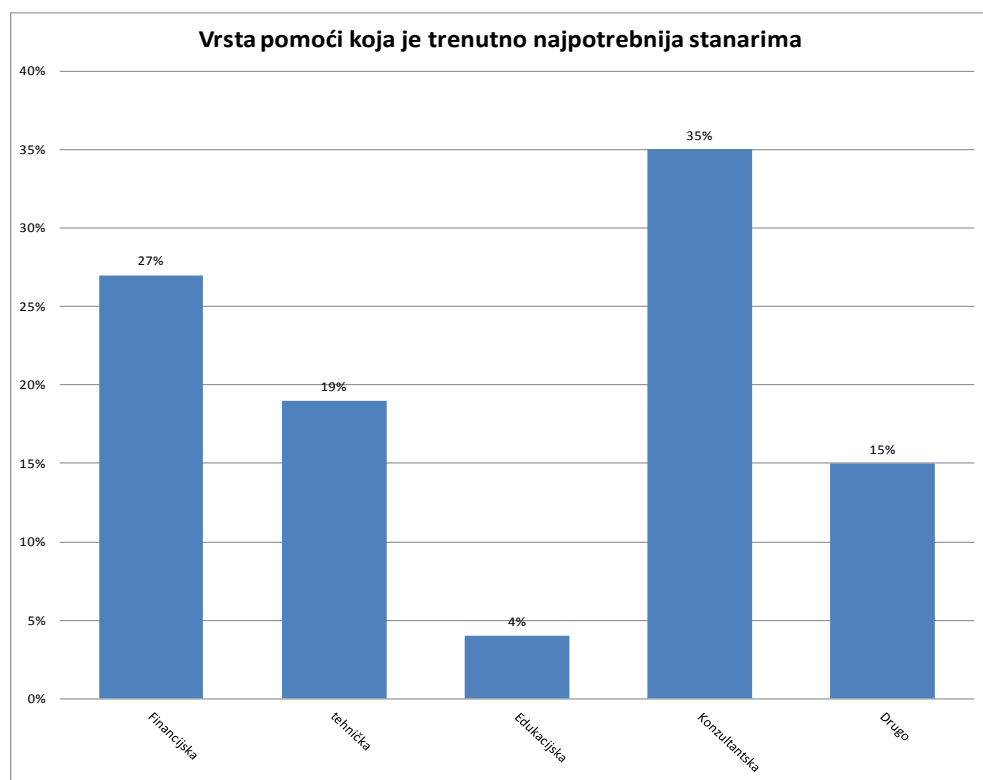
Iz Slike 5. vidljivo je da članovi inkubatora uglavnom koriste sljedeće usluge: zakup prostora, usluge edukacije (treninzi, radionice, okrugli stolovi i sl.) te nešto manje konzultantske i/ili savjetodavne usluge.

Većina stanara (54%) smatra da dobiva odgovarajuće usluge, vještine i znanja koja su im potrebna za razvoj poslovnog projekta, a 35% navodi da djelomično primaju

potrebnu podršku (uslijed, primjerice, zastarjelosti modela inkubatora u kakvom se trenutno nalaze, uskog fokusa na najam prostora, izostanka realizacije aktivnosti poput mentorstva, savjetodavnih usluga i slične pomoći poduzetnicima početnicima, malog broja radionica i edukacija, nedostatka mogućnosti dodatnog obrazovanja, *networkinga* i sl. te manjka informacija o mogućnosti izvoza usluga.

Prijedozi obogaćivanja ponude uslugama uključivali su npr. više mjesta (općenito), više sala za sastanke (mali uredi za sastanke), kantina, *coworking* prostorije koje nisu fizički odvojeni uredi te bolja oprema. Time bi se pojačale aktivnosti koje olakšavaju početak poslovanja, učestaliji *networking* s investitorima, mentorstvo, pomoć pri izradi i implementaciji projekata financiranih sredstvima EU-a. Slika 6. prikazuje vrstu pomoći koja je trenutno najpotrebnija stanarima inkubatora.

Slika 6. Vrsta pomoći koja je trenutno najpotrebnija stanarima



Izvor: autoričin rad

Većini stanara su, dakle, najpotrebnija konzultantska i financijska podrška. 15% stanara navelo je da im je potrebna podrška u umrežavanju i spajanju ili pak spajanje dviju vrsta gore navedenih područja.

Članovi inkubatora imali su priliku ocijeniti u kojoj mjeri im novousvojena znanja i vještine stečene u inkubatoru pomažu u svakodnevnom poslovanju i u postizanju vlastitih ciljeva. Većina stanara (38%) smatra da im novousvojena znanja i vještine pomažu u poslovanju i postizanju ciljeva, a tek 8% smatra da im te vještine i znanja jako pomažu (ocijenili peticom). 31% svih stanara misli da donekle pomažu (ocijenili trojkom), a po 12% smatra da slabo pomažu (ocjena 2) ili uopće ne pomažu (ocjena 1) u postizanju vlastitih ciljeva.

U prosjeku, članovi su vrlo zadovoljni cijenom zakupa prostora te su vrlo zadovoljni ili zadovoljni stručnošću zaposlenika, kvalitetom rada zaposlenika i mentora te spremnošću inkubatora na prilagođavanje potrebama članova. Stanari su u prosjeku zadovoljni (ocijenjeno četvorkom) mentorskim uslugama, tehnološkim uslugama, organizacijskim uslugama, suradnjom s drugim članovima u inkubatoru te ponudom dodatnih usluga (npr. edukacije i seminari).

U prosjeku, svi članovi inkubatora samoprocjenom su se izjasnili da su vrlo zadovoljni ukupnim radom/djelovanjem u inkubatoru, ponuđenim uslugama, svojom pozicijom unutar inkubatora te kvalitetom podrške i edukacije koju trenutno primaju. Kao probleme koji se najčešće pojavljuju tijekom rada u inkubatoru, članovi su naveli preveliku buku, nedostatak opreme, lošu tehničku podršku, nedostatak dodatnih usluga, neorganiziranost, manjak ljudi i novca (financiranje), nedostatak parkirnih mjesta, nedovoljnu pomoć u izradi poslovnog plana, probleme s internetom i telefonom operatera koji je u inkubatoru, dvoličnost nekih ljudi te da se „ništa ne događa“ (nepostojanje odnosa ni sa zaposlenicima koji vode inkubator ni s korisnicima inkubatora) kao glavne probleme.

Stanari smatraju da su najveći problemi i prepreke u pokretanju *start-up* projekta u Hrvatskoj razni: od slabe državne potpore do neiskustva i nesigurne poduzetničke klime u RH, preko negativnog mentaliteta, pa do nedovoljne specijalizacije nakon fakulteta, financijske nepismenosti, nedostatka kvalitetnih ideja i timova te nepoznavanje pravne regulative. Nadalje, osim navođenja uobičajenih prepreka birokratske naravi i nedostatka potrebnih resursa, neučinkovitog *networkinga*, identificiran je i problem dodatnih financijskih opterećenja popraćenih kontradiktornim zahtjevima, pa na kraju takva državna potpora postaje „svrha samoj sebi“.

Od svih ispitanih stanara inkubatora, 15% smatra da bi ostvarili poduzetnički uspjeh i bez podrške inkubatora, a većina (77%) da bi ju ostvarili, ali bi im taj postupak bio otežan.

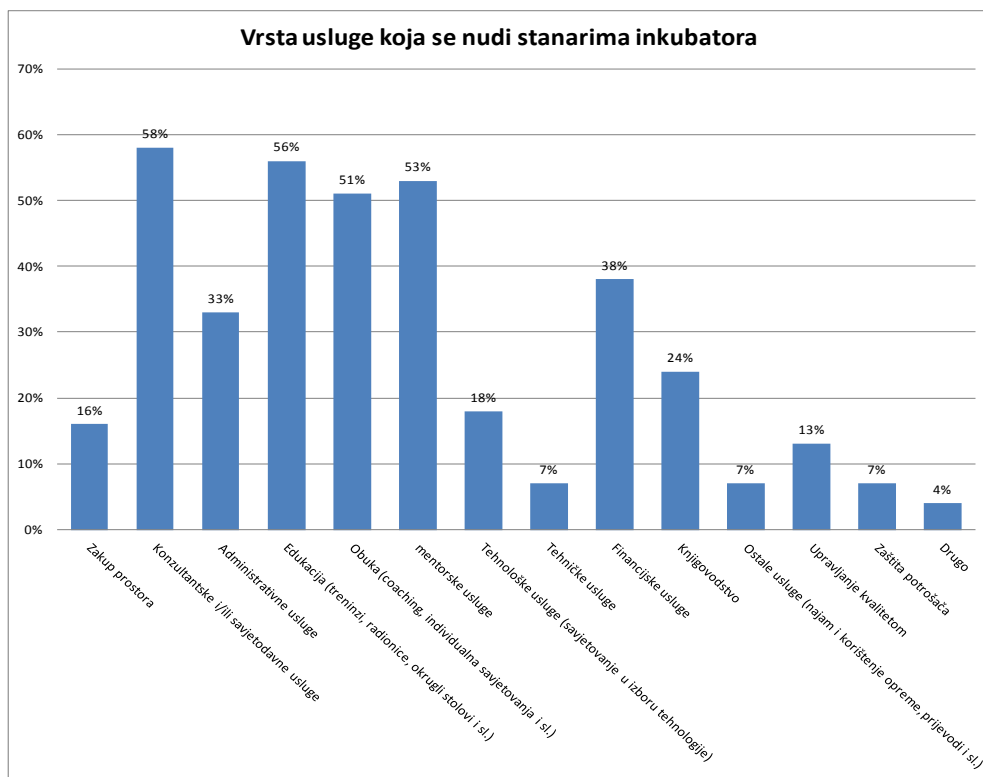
3.4. Rezultati anketiranja studenata – alumnija

Na ciljanom uzorku (studenti – alumniji Veleučilišta VERN' koje žele ili namjeravaju ući u poduzetničke vode) pokušalo se dobiti uvid o njihovom predznanju o poduzetničkim inkubatorima. Dok se četvrtina ispitanika nije nikada susrela s pojmom poduzetničkih inkubatora, 10% ispitanika vlastito je znanje o inkubatorima ocijenilo vrlo dobrim ili odličnim.

Većina ispitanika (81%) uključila bi se u poslovni inkubator radi realizacije vlastitoga projekta/*start-upa*, a među najčešćim razlozima bili su: lakše ostvarivanje vlastitoga projekta, pomoć i podrška, mentorstvo i savjeti, nova znanja primjenjiva na razvoj koncepta proizvoda, mogućnost boljeg fokusiranja na posao koji treba obaviti na projektu, percepcija o pozitivnom utjecaju poslovnog inkubatora, lakši poslovni početak, smanjenje troškova na početku poslovanja, stjecanje iskustva i stručnijega razvoja, dostupnost veće količine informacija, prilika za razvoj vlastite ideje, stjecanje bolje kompetencije, stjecanje mreže poslovnih kontakata, korisne povratne informacije o projektu/*start-upu*, kvalitetan izvor financijskih sredstava, pozitivno okruženje, logistika i pravna pomoć, centralizacija poslovanja – sve na jednom mjestu, lakše probijanje na tržište. Glavni razlozi zbog kojih se ispitanici (ukupno 19% svih ispitanika) ne bi uključili u poduzetnički inkubator su: nepoznavanje pojma i načina poslovanja, ponuđenih usluga poduzetničkoga inkubatora, trenutačna nezainteresiranost, nedostatak vremena, strah od krađe ideje, nepokrivanje određene ideje te zato što smatraju da su poduzetnički inkubatori nepotrebni ako osoba koja pokreće projekt/ideju zna što želi i kako to provesti u djelo, uključujući i financiranje.

Od svih ispitanika, 35% njih primijetilo je da im nedostaju određena vještina, znanje ili podrška za koje smatraju da bi ih vjerojatno mogli dobiti u inkubatoru te su naveli sljedeće vještine/područja edukacije: kreativnost, inovativnost, financijsko upravljanje projektom, financijsko savjetovanje i financijska održivost, izrada projekata i upravljanje njima, bolja usmjerenost projekta s obzirom na potrebe tržišta, samoinicijativa, komunikacijske vještine, organizacije poslovanja, nedovoljna informiranost, iskustvo bavljenja studentskim inkubatorima, veća informiranost o pojmu i djelovanju poduzetničkih inkubatora, vještina čitanja i poznavanja zakona, premalo znanja o pravnim okvirima i administraciji te povlačenje poticaja. Slika 7. prikazuje konkretne usluge koje ispitanici smatraju najprivlačnijima u inkubatoru prilikom pokretanja vlastitoga *start-up* projekta.

Slika 7. Usluge koje bi studenti najviše koristili u inkubatoru



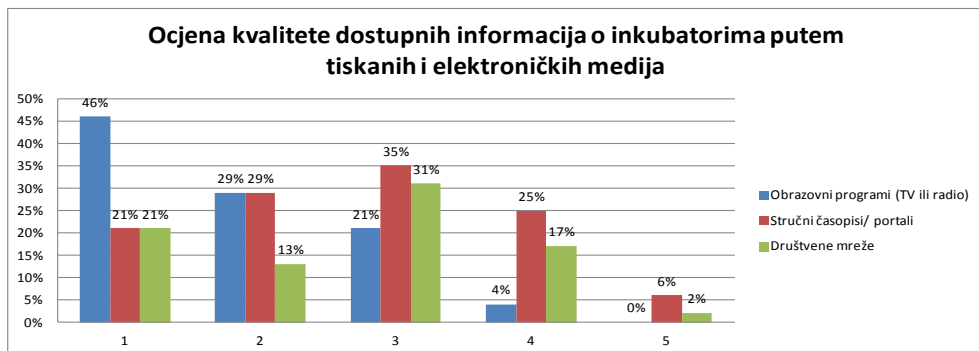
Izvor: autoričin rad

Iz Slike 7. vidljivo je da bi studenti prilikom pokretanja vlastitoga *start-up* projekta najviše koristili konzultantske i/ili savjetodavne usluge inkubatora, edukaciju i obuku te mentorske usluge. Osim navedenoga, tražene bi bile i financijske, administrativne te knjigovodstvene usluge. Zanimljivo je da bi manje od 20% ispitanika koristilo usluge zakupljanja prostora, tehnološke usluge (poput savjetovanja pri odabiru tehnologije) te upravljanje kvalitetom.

Nadalje, 6% ispitanika koji su prisustvovali nekom seminaru/programu u sklopu poduzetničkog inkubatora navelo je sljedeće teme kao najkorisnije: Upravljanje inovacijama i tehnološkim promjenama te Poduzetništvo.

Slika 8. prikazuje kako su studenti – ispitanici ocijenili kvalitetu dostupnih informacija o inkubatorima.

Slika 8. Ocjena kvalitete dostupnih informacija o inkubatorima putem tiskanih i elektroničkih medija.



Izvor: autoričin rad

Iz Slike 8. vidi se da su studenti ocijenili kvalitetu dostupnih informacija o inkubatorima putem tiskanih i elektroničkih medija tako da su obrazovni programi na TV-u i radiju najlošije ocijenjeni, informacije primljene putem društvenih mreža su na drugom mjestu, a informacija koja se prima putem društvenih mreža na vrlo dobroj razini. Međutim, kvaliteta informacija iz stručnih časopisa najbolje je ocijenjena.

Gotovo svi ispitanici (94%) smatraju da bi tema poduzetničkih inkubatora i način njihovog poslovanja trebali biti prisutniji u medijima, kako bi se povećala upućenost o tome što su poslovni inkubatori i što nude kao poticaj za realizaciju poduzetničkih ideja. Svi ispitanici rekli su da bi dodatna edukacija o načinu poslovanja inkubatora utjecala na porast broja ljudi koji razmatraju ideju o uključivanju u inkubator radi ostvarenja vlastitih ideja i izrade projekta/proizvoda.

3.5. Rezultati promatranja i dubinskoga intervjuiranja u Impact HUB-u Zagreb

Dubinsko intervjuiranje u Impact HUB-u Zagreb temeljeno je na trenutnom broju članova i zaposlenih u Impact HUB-u Zagreb (oko 70 ispitanika), a rezultati su uspoređeni s rezultatima postojeće interne godišnje ankete zajednice HUB-ova (*Global Impact Survey*). 76% svih članova ujedno su i osnivači i/ili suosnivači tih organizacija/poduzeća, a članovi u prosjeku troše oko četrdeset i pet sati tjedno na vlastite profesionalne aktivnosti. Trenutačno najznačajnija područja rada te buduća područja u koja se članovi HUB-a žele uključiti su tehnologija, edukacija i obrazovanje, biznis, umjetnost i kultura, medij i komunikacije, zapošljavanje i stvaranje novih radnih mjesta, zdravlje te turizam.

Članovi HUB-a naglasili su važnost podrške u početnim fazama svog poslovanja kada im je bio potreban samo dio određene podrške. Zbog ponude usluge paketa, članovi su zadovoljni jer se mogu kvalitetnije fokusirati na svoj posao i temeljnu djelatnost (engl. *core business*).

Ono što je najviše privuklo članove bile su pristupačne cijene, ambijent, zajednica članova, zanimljivi programi, pristup globalnoj mreži, *coworking* prostorije i lokacija. Najčešće korištene riječi u opisima osobnih osjećaja tijekom rada u HUB-u bile su: inspiriran, motiviran, ugodan, kreativan, fokusiran, opušten, smiren te dobrodošao. Većina članova izjasnila se da im je HUB pomogao (ili barem djelomično pomogao) u unapređenju ideja, projekata i/ili u samom poslovanju. Na ljestvici od jedan do deset (jedan ima najmanji utjecaj), većina članova se izjasnila da bi sveukupnu važnost HUB-a za uspjeh svojeg poslovanja ocijenili sedmicom. Prosjek ukupne podrške koju HUB daje svojim članovima se u *Global members survey* podijelio na 3 skupine: podrška u smislu nadahnuća i mogućnosti inspiriranja (ocijenjena pozitivno sa 76%), podrška u smislu spajanja s drugima (70%) te podrška u smislu omogućavanja (60%). Uloga HUB-a najviše se očitovala u tome što su članovi proširili svoju mrežu poznanstva; neki su pronašli nove partnere i suradnike, dok su drugi, u manjem omjeru, unaprijedili svoje usluge/proizvode. Iako većina članova smatra da im HUB nudi sve što je potrebno za obavljanje poslova, nekoliko članova smatra da bi podizanje umrežavanja članova (*networking sessions*, *B2B²⁰ sessions*) na viši nivo znatno poboljšalo njihovo poslovanje.

3.6. Rasprava

U ovom dijelu rada predstaviti će se rezultati istraživanja u odnosu na rezultate drugih istraživanja te u odnosu na literaturu.

Najveće prepreke u pokretanju *start-up* projekta leže u administraciji, problemu financiranja (nedostatak početnog kapitala te problem nalaženja izvora financiranja), nalaženju adekvatnoga prostora, pronalasku stručnoga kadra, financijskoj nepismenosti, nepoznavanju pravnih regulativa te nedostatku specifičnih znanja kao načinu pristupanja investitorima. Stanarima su trenutno najpotrebnije konzultantska i financijska podrška. Iako svi ispitani inkubatori nude edukaciju te konzultantske i/ili savjetodavne usluge, potrebno je jačanje suradnje između postojećih inkubatora i ostalih poduzetničkih potpornih institucija u državi i inozemstvu. Proširivanje umrežavanja i jačanje suradnje među navedenim sudionicima dovelo bi do poboljšanja kvalitete i širenja dostupnosti savjetodavne podrške pa tako i do povećanja razine do koje poslovni inkubatori mogu doprinijeti uspješnosti *start-up* poduzeća. Utvrđeno je da većina inkubatora nudi mentorske usluge i obuku (npr. *coaching*, individualna savjetovanja i sl.), ali problem je u tome što samo dio inkubatora (oko 30%) nudi i financijske usluge, a manjina ih nudi i knjigovodstvene usluge. Također se predlaže veća suradnja u vezi s privlačenjem ulagača u rizične faze razvoja poduzetničkih pothvata. Glavna područja koja inkubatori trebaju unaprijediti su učestaliji *networking* i aktivnost povezivanja s investitorima, usluge poslovnoga mentorstva, povećanje broja individualnih savjetovanja, povećanje broja edukacija u specifičnim vještinama, knjigovodstvo i slične usluge, pomoć u prodaji i izvozu, pomoć u traženju sredstava iz EU fondova, te pri izradi i implementaciji projekata financiranih sredstvima EU-a, kao i savjetovanje vezano uz financije.

²⁰ *Business-to-business* (B2B) se odnosi na vrstu poslovanja koje je okrenuto razmjeni roba, servisa i usluga između organizacija i/ili poduzeća.

Većina poduzetničkih inkubatora sudjeluje u EU projektima i edukacijskim seminarima, u medijskoj promociji poduzetništva i promoviranju gotovih/uspješnih proizvoda stanara i/ili inkubatora te na određeni način pruža podršku ciljanim poduzetničkim skupinama. Naime, inkubatori bi trebali više promovirati proizvode stanara inkubatora koji su tek u nastanku, uključiti se u *business matching* te nuditi tematske i inovacijske programe (npr. edukacijske projekte, natjecanja i sl.). Potrebno je i širenje sadržaja edukacije u potpunim institucijama usmjereno na razvoj poduzetničkoga znanja i vještina, edukacije o različitim načinima financiranja *start-upa* (npr. o *crowdfunding* platformama). Većina stanara inkubatora smatra da im novousvojena znanja i vještine stečene u inkubatoru pomažu ili jako pomažu u svakodnevnom poslovanju i u postizanju vlastitih ciljeva. Iako postotak onih koji smatraju da im novousvojene vještine uopće ne pomažu nije visok (tek 12%), taj postotak ne bi trebao biti prisutan jer se inkubatori trebaju ravnati prema potrebama svojih članova. Pitanje koje se onda postavlja jest je li određeni inkubator u mogućnosti ponuditi svojim stanarima ono što im zaista treba. Nadalje, većina stanara smatra da prima (ili barem djelomično prima) odgovarajuće usluge, vještine i znanja koja su im potrebna za razvoj poslovnoga projekta. Pozitivno je to što trenutačno postoji veći broj prilika za edukaciju u odnosu na situaciju prije pet godina, ali i veća angažiranost stručnjaka u pružanju što kvalitetnije podrške svojim stanarima.

Za razliku od GEM-ovog istraživanja iz 2016., rezultati istraživanja provedenoga za potrebe pisanja ovoga rada pokazuju da je došlo do promjene u mentalitetu i pristupu prema poduzetništvu te da se stav prema samozapošljavanju mijenja prema pozitivnom, a sve se veći broj mladih danas informira o poduzetništvu i odlučuje na njega. Nadalje, česti razlozi ulaska u poduzetništvo su vjerovanje u ideju/projekt ili jake poduzetničke želje i vjera u uspjeh, ne iz nužde.

Zabrinjavajuće je to što je na ciljanom uzorku razina znanja o poduzetničkim inkubatorima i poduzetničkim potpunim institucijama tek zadovoljavajuća ili čak slaba. Ta informacija, stoga, potvrđuje glavni problem, tj. činjenicu da je nepoznavanje djelovanja institucionalnih potpunih institucija poput poslovnih inkubatora trenutačno izražen problem, ali je zanimljivo da je većina pokazala veliki interes za učenje o inkubatorima ili čak uključivanje u poslovni inkubator radi realizacije vlastitog projekta.

4. ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Glavni ciljevi ovoga istraživanja bili su odrediti i analizirati trenutne potrebe i najveće probleme i prepreke *start-up* poduzeća i poduzetnika početnika te utvrditi odražavaju li se sadašnje potrebe u ponudi poslovnih inkubatora i potpunih institucija u RH. Doprinos je ovoga rada u predstavljenom i detaljno ispitanom trenutačnom djelokrugu poslovanja 18 poduzetničkih inkubatora. Korištenjem triju vrsta metoda prikupljen je velik broj odgovora i informacija. Anketa, dubinsko intervjuiranje i osobni posjeti (razgovori) omogućili su bolji i obuhvatniji uvid u problematiku teme iz kutova glavnih uključenih dionika, a dodatnu vrijednost čini i korištenje kvalitativne metode promatranja sa sudjelovanjem u sklopu prakse i

volontiranja u jednom od inkubatora.

Poduzetnički inkubatori u prosjeku imaju veće smještajne probleme u odnosu na prethodne godine zbog većega interesa za ulazak u inkubator. Zbog ograničenja korištene metode istraživanja ispunjenih anketa (na nacionalnoj razini), nije bilo moguće predstaviti promjene stanara u udjelima po županijama.

Prepreke u vrsti i sadržaju podrške koju pružaju inkubatori u Hrvatskoj svojim stanarima ukazuju na postojanje razlika između najvećih i najmanjih inkubatora i leže u ograničavajućim administrativnim preprekama za provođenje poduzetničke i poslovne aktivnosti, nedovoljnoj razvijenosti financijskog tržišta (problem pronalaska izvora financiranja i financijska podrška) te nedostatku edukacije usmjerene na razvoj poduzetničkih (specifičnih) znanja i vještina. Stanarima inkubatora i poduzetnicima početnicima trenutno su najpotrebnije konzultantska i financijska podrška. Potvrđena je hipoteza H1.1. (Inkubatori u Hrvatskoj pružaju svojim stanarima sve potrebne vrste podrške), ali i H1.2. da stanari ne koriste ili ne trebaju sve vrste podrške koje im inkubatori pružaju ili mogu pružiti.

Poduzetnički inkubatori poduzimaju različite akcije i inicijative kako bi pomogli svojim članovima u usvajanju znanja i vještina potrebnih za ostvarivanje zadanih ciljeva (sudjelovanje u EU projektima i edukacijskim seminarima, u medijskoj promociji poduzetništva i sl.) i takvim djelovanjem žele podići kvalitetu ponuđenih usluga na višu razinu, što je potvrdilo hipotezu 2.1., uz zaključak da velika većina inkubatora poduzima značajne aktivnosti i "korak više" kako bi svojim članovima pomogli pri realizaciji ciljeva. Većina stanara inkubatora potvrđuje da im novousvojena znanja i vještine stečene u inkubatoru značajno pomažu u svakodnevnom poslovanju i u postizanju vlastitih ciljeva. Poduzetnici početnici i stanari inkubatora u Hrvatskoj u prosjeku su zadovoljni ukupnim radom, tj. djelovanjem u inkubatoru, ponuđenim uslugama, svojom pozicijom te kvalitetom podrške i edukacije koju trenutno primaju. Međutim, utvrđeno je i da bi inkubatori mogli značajno poboljšati broj i vrstu svojih aktivnosti te načine usvajanja znanja i programa, kada bi proširili svoja istraživanja potreba, ne samo kod svojih članova, već šire populacije poduzetnika (H2.2.)

Potvrđeno je da informiranost javnosti (medijima) i dodatna edukacija o načinu poslovanja inkubatora utječu na određeni porast broja ljudi koji razmatraju ideju o uključivanja u inkubator radi ostvarenja vlastitih ideja i izrade proizvoda/projekata, odnosno na donošenje odluka o ulasku u poduzetništvo uz pomoć inkubatora. Međutim, odgovor na H3.1. je djelomično potvrđan: utvrđeno je da napor uložen u bolju informiranost poduzetnika i potencijalnih kandidata uglavnom rezultira boljim odazivom i prijavama novih stanara, odnosno nešto boljim korištenjem ponuđenih usluga inkubatora.

Podržavanjem *start-up* projekata povećava se broj uspješnih poduzetničkih pothvata te da su poslovni inkubatori neophodni mentori u generiranju ideja i poticanju poduzetništva u Hrvatskoj, ali nepoznavanje načina djelovanja institucionalnih potpora poput poduzetničkih inkubatora ostaje problem za mnoge. Budući da je koncept inkubatora još relativno nov u RH, informiranje o načinu poslovanja utječe na porast uključivanja u inkubator, stoga odabir inkubatora da ne informira poduzetničku javnost o tome ne donosi nova uključivanja, odnosno rezultira stagnacijom ili padom uključivanja, pa je hipoteza H3.2. pobijena.

Preporučuje se unapređenje aktivnosti povezivanja i učestaliji *networking* između poduzetničkih inkubatora i partnera (nevladine udruge, javni sektor i sl.) radi zajedničkoga stvaranja učinkovitih programa koji će poduzetnike pripremiti za tržište rada i pomoći im u prepoznavanju i stvaranju poduzetničkih prilika. Nadležno ministarstvo trebalo bi poduzetničkim potpornim institucijama osigurati sredstva za rad, omogućiti veću i izravniju pomoć inkubatorima te im olakšati proces prijavljivanja na razne natječaje. Poduzetničkim se institucijama preporučuje veća suradnja s mrežama poslovnih anđela (CRANE, EBAN), kako bi privukle investitore koji bi uložili u rizične faze razvoja poduzetničkih pothvata. Nadalje, poduzetničkim inkubatorima preporučuje se da dostupne edukacije usmjere ka razvoju poduzetničkih (specifičnih) znanja i vještina te da svoje članove educiraju o tome kako se samostalno prijaviti na natječaje/projekte. Preporuke za daljnja istraživanja uključuju i rad na kontinuiranim istraživanjima ovoga tipa radi prikupljanja većeg broja opsežnijih i detaljnijih informacija o zadovoljstvu, potrebama i preprekama poslovnih inkubatora i potpornih institucija u Republici Hrvatskoj.

THE IMPACT OF BUSINESS INCUBATORS ON GENERATING BUSINESS IDEAS AND THE SUCCESS OF START-UP PROJECTS IN CROATIA

Kristina Lee Tupek, MA in Economics

VERN' University of Applied Sciences, Iblerov trg 10/I, 10000 Zagreb, Croatia
Telephone: +385 91 892 4904, e-mail: kristinalee.tupek@gmail.com

Gordana Ćorić, MSc in Economics, Senior Lecturer

VERN' University of Applied Sciences, Iblerov trg 10/I, 10000 Zagreb, Croatia
Telephone: +385 91 48 25 898, e-mail: gordana.coric@gmail.com,
gordana.coric@vern.hr

ABSTRACT

This paper investigates and analyzes the biggest current problems, needs and barriers of start-up entrepreneurs and companies, and determines to what extent the present needs are reflected in the services offered by business incubators and supporting institutions in Croatia. The methods used in this thesis include the use of secondary and primary sources, as well as a few examples of good practices of business incubators. The empirical section consists of the information collected through three types of questionnaires on a sample of 95 respondents, with the implementation of in-depth interviews. It is evident that there is no major change in the profile of incubator members in the last 5 years, however, on average business incubators have a greater capacity problem compared to previous years, due to the increased interest of people who want to become a member. It is evident that the perception of business incubators is changing towards a more positive viewpoint and more young individuals are choosing entrepreneurship as their career. It has been proven that better public awareness and additional training on how business incubators operate, would affect an increase in the number of people who are considering the idea of joining an incubator. It has been affirmed that there is a huge gap between the largest and the smallest incubators. The biggest hindrances still lay in limiting administrative obstacles to the implementation of entrepreneurial and business activity, insufficient development of the financial markets and the lack of education focused on the development of entrepreneurial skills. Above all, incubator members currently need consulting and financial support the most. Start-up entrepreneurs and incubator members in Croatia are, on average, satisfied with their overall work in the incubator, the services offered to them and the quality of support and education which they are currently receiving. Continuous research of this nature is recommended in order to raise the level of satisfaction in business incubators and to overcome obstacles that are present in business incubators and supporting institutions in Croatia.

Keywords: *business incubators, business support, start-up entrepreneur, generating ideas, start-up*

LITERATURA

1. Ahmad, A. J. i Ingle, S. (2011). Relationship matter: case study of a university campus incubator. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7(6), 626–644. Preuzeto s <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/13552551111174701> (17.10.2015.)
2. Alpeza, M., Eterović, D., Novosel, M., Oberman Peterka, S., Singer, S. i Šarlija, N. (2016). *Izveštće o malim i srednjim poduzećima u Hrvatskoj – 2015: Uključujući rezultate GEM-Global Entrepreneurship Monitor istraživanja za Hrvatsku za 2014. godinu.*
3. Alpeza, M., Mandić, A., Medić, I., Oberman-Peterka, S. i Pulfer, N. (2007). *Osmislite i provjerite svoju poslovnu ideju: Vodič za sve koje razmišljaju o ulasku u poduzetničke vode.* Osijek: Centar za poduzetništvo Osijek.
4. Bakić, J. (2013). *Pravi posao za developere: Start-up ili nešto sigurnije.* Netokracija. Preuzeto s <http://www.netokracija.com/developer-start-up-54252> (4.2.2016.)
5. BIZ koshnica. Preuzeto s <http://www.bizkoshnica.biz/> (25.7.2016.)
6. Bošnjak, S. (2011). Poslovni inkubatori kao generatori razvoja poduzetništva. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2 (3), 51–56.
7. Božičević, J. (2012). Inovacijska Košnica: inovacijsko i poslovno središte. *Zbornik Veleučilišta u Karlovcu*, 2 (1), 105–112.
8. Coworking Croatia. Preuzeto s <http://coworking.hr/o-nama/> (19.1.2016.)
9. Croatian business angels network: CRANE. Preuzeto s <http://www.crane.hr/o-nama/> (9.2.2016.)
10. Čizmadija, I. i Stanković, D. (2011). Poduzetnički inkubatori u edukaciji za poduzetništvo. *Učenje za poduzetništvo*, 2 (1), 129–139.
11. Golob, B. (2009). *Inovacija od ideje do tržišta: Priručnik za stvaranje proizvoda, usluga i novih prihoda.* Rijeka: Dragon d.o.o.
12. Gstraunthaler, T. (2010). The business of business incubators: An institutional analysis-evidence from Lithuania. *Baltic Journal of Management*, 5 (3), 397–421. Preuzeto s <http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/17465261011079776> (26.10.2015.)
13. Hisrich, R. D., Peters, M. P. i Shepherd, D. A. (2011). *Poduzetništvo: Sedmo izdanje.* Zagreb: MATE d.o.o.
14. Hrvatska udruga nezavisnih profesionalaca: HDNP. Preuzeto s <http://hdnp.hr/> (18.1.2016.)
15. HUB 385. Preuzeto s <http://hub385.com/> (28.6.2016.)

16. Impact HUB Global Community. Preuzeto s <http://www.impacthub.net/what-is-impact-hub/> (24.4.2016.)
17. Impact HUB Zagreb. Preuzeto s <http://zagreb.impacthub.net/> (17.5.2015.)
18. International Business Innovation Association: INBIA. Preuzeto s <https://www.inbia.org/resources/business-incubation-faq> (26.2.2016.)
19. Klačmer-Čalopa, M., Horvat, J. i Lalić, M. (2014). Analysis of financing sources for start-up companies. *Management*, 19 (2), 19–44.
20. Medić, I. (2004). *Institucionalna potpora Start-up poduzetničkim pothvatima na području grada Osijeka – slučaj poduzetnički incubator Osijek* (Magistarski rad). Osijek: Ekonomski fakultet.
21. Ministarstvo poduzetništva i obrta: MINPO. Preuzeto s <https://poduzetnistvo.gov.hr/> (15.9.2015.)
22. Narodne novine (2013). *Strategija razvoja poduzetništva u Republici Hrvatskoj 2013.–2020.* Preuzeto s: <http://www.minpo.hr/UserDocImages/Strategy-HR-Final.pdf> (19.3.2015.)
23. Narodne novine (2013). *Zakon o unapređenju poduzetničke infrastrukture.* Preuzeto s: http://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2013_07_93_2072.html (NN/93, 26.9.2013.)
24. Nikolić, G. i Zorić, D. (2014). Razvoj startup culture u Hrvatskoj u funkciji razvoja gospodarstva. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 5 (2), 98–102.
25. Osmanagić Bedenik, N. (2003). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha.* Zagreb: Školska knjiga d.d.
26. Ožanić, M. (2004). *Mali brod na olujnom moru.* Zagreb: Tehnološki park Zagreb.
27. Poduzetnički incubator BIOS. Preuzeto s http://inkubator.hr/hr_HR/o-nama (30.1.2016.)
28. Razvojna agencija Zagreb: RAZA. Preuzeto s <http://www.raza.hr/> (6.2.2016.)
29. Ries, E. (2013). *Lean startup.* Zagreb: MATE d.o.o.
30. Seedcamp. Preuzeto s <http://seedcamp.com/events/> (3.10.2016.)
31. SEEDRS. Preuzeto s <https://www.seedrs.com/invest> (23.5.2016.)
32. StartupCroatia. Preuzeto s <http://startupcroatia.com/> (3.1.2016.)
33. Tehnološki park Zagreb: TPZ. Preuzeto s <http://www.tehnopark.hr/> (20.1.2016.)
34. Tidd, J. i Bessant, J. (2013). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change: Fifth Edition.* Chichester, United Kingdom: WILEY.

35. Tupek, L.K. (2016). *Utjecaj poduzetničkih inkubatora na generiranje poslovnih ideja i uspjeh start-up projekata u Hrvatskoj* (stručni diplomski specijalistički rad). Zagreb. Veleučilište VERN'.
36. Verčić, A. T., Ćorić, D. S. i Vokić, N. P. (2013). *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima: Drugo izdanje*. Zagreb: M.E.P. d.o.o.
37. Zagrebački inkubator poduzetništva: ZIP. Preuzeto s <http://zipzg.com/> (26.1.2016.)
38. Zrilić, N. i Širola, D. (2013). Razvoj poduzetništva mladih - neiskorišteni potencijal Hrvatske. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 1 (1), 95–111.