

Naručilac :



Opština Tivat



# ELABORAT O OPRAVDANOSTI OSNIVANJA PREDUZETNIČKOG INKUBATORA U OPŠTINI TIVAT

**Obradivač :**  
"Financial and  
Management  
Consulting" d.o.o  
Podgorica

**Autori:**  
Prof.dr Anđelko Lojpur  
Prof.dr Nikša Grgurević  
Dr Ivan Radević





***“Ne morate biti sjajni da biste počeli,  
ali morate početi da biste bili sjajni”.***

**Zig Zigler,  
američki predavač i  
motivacioni govornik**

## SADRŽAJ

UVODNE NAPOMENE .....	7
Naručilac.....	7
Obrađivač .....	7
Svrha i cilj izrade elaborata .....	7
Predmet istraživanja.....	7
Metodologija .....	8
Sadržaj elaborata .....	8
Dokumentaciona osnova.....	9
1. ANALIZA INSTITUCIONALNOG OKVIRA I DOSTIGNUTOG NIVOA RAZVOJA CRNE GORE .....	12
1.1. Analiza institucionalnog okvira.....	12
1.1.1. Strategija za mlade 2017-2021. godine.....	12
1.1.2. Strategija digitalne transformacije Crne Gore 2022-2026. godine .....	13
1.1.3. Digitalni kompas za 2030.– Digitalna decenija Evrope: digitalni ciljevi za 2030. godine ....	13
1.1.4. Evropska industrijska strategija.....	13
1.1.5. Industrijska politika Crne Gore 2019-2013.....	14
1.1.6. HORIZON 2020.....	14
1.1.7. Strategija reforme javne uprave 2022-2026. ....	14
1.1.8. Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2025. godine .....	15
1.1.9. Platforma ekonomskog oporavka .....	15
1.1.10. Program ekonomskih reformi Crne Gore 2021-2023.....	16
1.1.11. Program podsticanja razvoja klastera 2017-2020.....	17
1.1.12. Strategija pametne specijalizacije Crne Gore 2019-2024. ....	17
1.1.13. Program za privlačenje digitalnih nomada u Crnu Goru do 2025. godine .....	18
1.1.14. Program podsticanja inovativnih stratapova u Crnoj Gori.....	18
1.1.15. Strategija razvoja mikro, malih i srednjih preduzeća (2018-2022) .....	19
1.2. Analiza dostignutog nivoa razvoja Crne Gore .....	19
2. ANALIZA POSLOVNOG AMBIJENTA I DOSTIGNUTOG NIVOA RAZVOJA OPŠTINE TIVAT .....	22
2.1. Opšte informacije o Tivtu .....	22
2.2. Pregled strateških dokumenata opštine Tivat.....	22
2.2.1. Strateški plan razvoja Opštine Tivat za period 2019-2022. godine.....	23
2.2.2. Strategija razvoja turizma opštine Tivat 2020-2024. godine.....	24
2.2.3. Strategija zapošljavanja Opštine Tivat 2021-2023, nacrt.....	24
2.2.4. Opštinska strategija za mlade 2017-2021. godine .....	26
2.3. Opšti podaci o privrednim subjektima u opštini Tivat .....	27

2.4. Obrazovna struktura nezaposlenih lica u opštini Tivat .....	33
2.4.1. Dugoročna nezaposlenost .....	34
2.4.2. Nezaposlena lica prema radnom stažu .....	35
3. ULOGA I ZNAČAJ RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U PRIVREDNOM RAZVOJU .....	37
3.1. Uloga, prednosti i slabosti funkcionisanja MSP .....	37
3.2. Mala i srednja preduzeća u Evropskoj uniji .....	39
3.3. Mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori .....	41
3.4. Porodični biznis .....	43
3.5. "Start up" biznis .....	45
4. POSLOVNI INKUBATOR U FUNKCIJI POSPJEŠIVANJA BRŽEG RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA .....	47
4.1. Poslovni inkubatori kao infrastrukturna podrška lokalnom biznisu .....	47
4.2. Pojam poslovnih inkubatora .....	48
4.3. Usluge koje mogu da pružaju poslovni inkubatori .....	50
4.4. Svrha i ciljevi osnivanja i uspješnost poslovnih inkubatora .....	51
4.5. Vrste poslovnih inkubatora .....	52
4.6. Virtuelni inkubator .....	56
4.7. Proces – faze inkubacije .....	58
4.8. Osnivači poslovnih inkubatora .....	60
4.9. Pravni okvir .....	62
4.9.1. Preduzetnik .....	63
4.9.2. Društvo sa ograničenom odgovornošću .....	64
4.10. Izvori finansiranja stanara u poslovnom inkubatoru .....	65
4.11. Izbor lokacije i organizacija raspoloživog prostora .....	67
4.11.1. Izbor lokacije poslovnog inkubatora .....	67
4.11.2. Organizacija raspoloživog prostora poslovnog inkubatora .....	67
4.12. Koraci pri raspisivanju novih konkursa za prijem stranara .....	68
4.13. Rizici koji prate osnivanje i rad preduzetničkih inkubatora .....	69
4.14. Kriterijumi za ulazak u inkubator .....	69
4.14.1. Administrativni kriterijumi (kriterijumi prihvatljivosti) .....	70
4.14.2. Kriterijum za procjenu tržišnog potencijala .....	70
4.15. Proces ulaska u inkubator – proces inkubacije .....	71
4.16. Mjerenje uspješnosti funkcionisanja poslovnog inkubatora .....	72
4.17. Studije slučaja .....	74
4.17.1. Imec.istart – StartUp Accelerator – Gent, Belgija .....	74
4.17.2. Ljubljanski univerzitetni inkubator - Slovenija .....	75

4.17.3. The Littoral Technology Park – Incubator Sežana (Slovenija) .....	75
4.17.4. Inkubator kreativnog ženskog preduzetništva – Oaza (Hrvatska).....	76
4.17.5. ZIP startup inkubator – Zagreb (Hrvatska) .....	76
4.17.6. Poslovni inkubator Subotica .....	76
4.17.7. Biznis inkubator Prijestonice Cetinje .....	77
4.17.8. Biznis centar Bar .....	77
4.17.9. Inovaciono preduzetnički centar Tehnopolis Nikšić .....	78
4.17.10. Regionalni biznis centar i biznis inkubator za sjeveroistok Crne Gore Berane .....	78
4.17.11. Biznis inkubator Bijelo Polje .....	79
4.17.12. Biznis inkubator Užice .....	79
4.17.13. Naučno tehnološki park Čačak .....	80
4.17.14. INTERA technology park Mostar .....	80
4.17.15. StartUp Activator – Mtdel digitalna fabrika' .....	81
4.18. Program za privlačenje digitalnih nomada u Crnoj Gori 2022 .....	81
5. ISTRAŽIVANJE I ANKETA ZA KORISNIKE PREDUZETNIČKOG INKUBATORA .....	84
5.1. Anketa za nove preduzetnike i start up kompanije .....	84
5.2. Anketa za privrednike koji već posluju .....	96
6. IMPLEMENTACIJA PROJEKTA - PRAVNI, ORGANIZACIONI I TEHNIČKI ASPEKTI OSNIVANJA I POSLOVANJA PREDUZETNIČKOG INKUBATORA .....	106
6.1. Primjena metode SWOT analize .....	106
6.2. Analiza postojećeg stanja objekta budućeg preduzetničkog inkubatora .....	109
6.3. Fondovi za pribavljanje sredstava za stanare preduzetničkog inkubatora .....	113
6.3.1. Program podrške razvoju preduzetništva zavoda za zapošljavanje Crne Gore .....	113
6.3.2. Program mikrokredita komercijalnih banaka i mikrokreditnih institucija u Crnoj Gori ....	113
6.3.3. Unija mladih preduzetnika .....	114
6.3.4. Međunarodne organizacije koje pružaju finansiranje za buduće korisnike preduzetničkog inkubatora .....	114
6.4. Projekcija ukupnih ulaganja, prihoda i troškova poslovanja preduzetničkog inkubatora .....	115
6.5. Kadrovska struktura zaposlenih u preduzetničkom inkubatoru .....	122
6.6. Polazne osnove za implementaciju projekta .....	123
6.6.1. Vizija .....	124
6.6.2. Misija .....	124
6.6.3. Osnovni cilj .....	124
6.6.4. Izbor vrste inkubatora .....	124
6.6.5. Pravna forma .....	125
6.6.6. Ko mogu biti stanari PI .....	125

6.6.7. Mentorstvo .....	126
6.6.8. Potrebna dokumentacija .....	126
6.6.9. Monitoring i izvještavanje .....	127
ZAKLJUČAK.....	
LITERATURA.....	128
PRILOZI .....	132
Prilog br. 1 – Anketa preduzetnički inkubator za start-up kompanije .....	132
Prilog br. 2 – Anketa preduzetnički inkubator za privrednike koji već posluju .....	135
Prilog br. 3 – Adrese mikrokreditnih institucija, udruženja i međunarodnih organizacija koje su značajne za apliciranje budućih stanara preduzetničkog inkubatora .....	138
Prilog br. 4 – Gantogram aktivnosti .....	143
Prilog br. 5 – Pregled važećih sektorskih strategija u Crnoj Gori .....	144



## UVODNE NAPOMENE

### Naručilac

**Naručilac** predmetnog elaborata je **Opština Tivat**, koju zastupa predsjednik Željko Komnenović (u daljem tekstu: **Naručilac**)

### Obrađivač

**Obrađivač** predmetnog elaborata je "Financial and Management Consulting" d.o.o Podgorica, koga zastupa izvršni direktor Srđan Četković (u daljem tekstu: **Obrađivač**)

U skladu sa ponudom, tim obrađivača čine stručna lica angažovana od strane konsultantske firme "Financial and Management Consulting" d.o.o Podgorica čije su pojedinačne reference po svom obimu i karakteru u skladu sa svrhom i predmetom istraživanja u ovom elaboratu.

### Svrha i cilj izrade elaborata

Naručilac izrade predmetnog elaborata je Opština Tivat koja je ovim pokazala interesovanje da realizacija budućeg preduzetničkog inkubatora u formi infrastrukturnog poduhvata bude sprovedena u što kraćem roku sa konkretnim i već pokrenutim aktivnostima koje treba da unaprijede opšti poslovni ambijent za potrebe mikro, malog i srednjeg biznisa u Tivtu.

Opravdanost projekta biće testirana u formi kraće i jednostavnije cost benefit analize čime će Opštini Tivat kao donosiocu odluke biti ponuđena adekvatna informaciona podloga, koja treba da omogući donošenje kvalitetnih odluka koje će pospješiti ambijentalni okvir za preduzetništvo.

U funkciji potpunijeg razumijevanja prethodno saopštene naznačene svrhe, ističemo da primarna uloga i cilj organizovanja poslovnih inkubatora podrazumijeva nastojanje Naručioca da se kroz set usluga, podstiče kreiranje uspješnih preduzeća sa težnjom da ona, nakon napuštanja inkubatora, budu finansijski likvidna i samoodrživa. Još preciznije, poslovni inkubatori su se na lokalnom i regionalnom nivou potvrdili kao pouzdan instrument za podsticaj rasta nivoa zaposlenosti, transfera tehnologije i inovacija pri saradnji između naučnog sektora i industrije

### Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog elaborata - studije je analiza opravdanosti izvodljivosti, tj. organizovanja preduzetničkog inkubatora na lokaciji bivšeg ZOPT-a u staroj zgradi opštine Tivat u neposrednom centru grada sa aspekta tehničkih, komercijalnih, ekonomskih i drugih parametara koji su potrebni da bi se provjerila održivost projekta na dugi rok, u kome je jedino moguće poptunio efektuiranje angažovanih resursa.

U osnovi, mada specifična zbog karaktera projektnog zadatka, može se reći da je u osnovi riječ o studiji izvodljivosti (*Feasibility study*. engl.) čime ista predstavlja

dokument koji će Naručiocu pomoći u pripremi i donošenju odluke tako što odgovara na pitanje da li je ovaj projekat koji podrazumijeva organizovanje poslovnog inkubatora tržišno i finansijski isplativ, kao i da li je organizaciono i tehnički izvodljiv, kako bi time u zadatom vremenskom okviru postao samodorživ. Po pravilu, studija izvodljivosti se sastoji od analize tržišta, tehnološko-tehničke analize, lokacijske analize, organizacione analize i analize ekonomsko-finansijskih pokazatelja. U konkretnom slučaju navedna elaboracija je značajno šira jer projekat pored ekonomske opravdanosti ima naglašen socijalni karakter, što ide u prilog provjeri i potvrdi njegove društvene opravdanosti.

Prilikom izrade studije razmatrani su dokumenti na lokalnom nivou Prostorno urbanistički plan opštine Tivat, Strateški plan razvoja Opštine Tivat 2019-2022.g, kao i ostala dokumentacija koja određuje strateške smjernice grada. Projekat studije izvodljivosti realizovan je od početka januara 2022. do kraja februara 2022. godine.

## Metodologija

Predmetni elaborat je zasnovan na naučno utemeljenom skupu metoda koje se mogu odnositi na izvodljivost projekta u cjelini, kao i ustanovljavanje investicionih potencijala po prioritetima. U konkretnom slučaju, imajući u vidu fazu izvodljivosti, bolje reći da se u suštini radi o predinvesticionoj studiji, u funkciji provjere njene ekonomske opravdanosti fokus je primarno stavljen na analizu strukture privrede i dostignutog nivoa razvoja na nacionalnom nivou i na nivou lokalne samouprave. Pri tome, primjenjena metodologija istraživanja je u funkciji svrhe izrade elaborata, odnosno nastojanje Obradivača da na provjerenoj metodološkoj istraživačkoj osnovi ispita opravdanost izvodljivosti predložene razvojne varijante budućeg preduzetničkog inkubatora koji treba da predstavlja značajno infrastrukturni instrument podrške razvoju novih, i preduzetničkih poduhvata u Opštini Tivat, u ranim fazama njihovog razvoja.

## Sadržaj elaborata

Sadržaj predmetnog elaborata je uslovljen predmetom, odnosno svrhom i ciljem istraživanja što su međusobno u predugovornoj fazi uskladili Naručilac i Obradivač.

U osnovi predinvesticiona studija, uključujući i njenu izvedbenu varijantu za realizaciju preduzetničkog inkubatora, po pravilu, treba da obuhvata sljedeće elemente:

- 1) Analizu dostignutog nivoa razvoja nacionalne i ekonomije lokalne samouprave,
- 2) Utvrđivanje jasnih ciljeva preduzetničkog inkubatora,
- 3) Predlog moguće lokacije,
- 4) Definisanje usluga na osnovu analize potreba preduzetnika i razvojnih ciljeva lokalne samouprave – Opština Tivat,
- 5) Predlog vrste i pravne forme poslovnog inkubatora,
- 6) Predlog partnera, odnosno osnivača inkubatora,
- 7) Definisanje potrebnih reursa, opreme, menadžment tima organa upravljanja,
- 8) Identifikovanje potencijalnih izvora finansiranja inkubatora,
- 9) SWOT analizu,



10) Program implementacije predmetnog elaborata.

U smislu prethodno navedenog elaborat obuvata šest poglavlja koja uzeta zajedno čine povezano, ligički zaokruženu cjelinu.

- ***Prvi dio naslovljen kao: „Analiza institucionalnog okvira i dostignutog nivoa razvoja Crne Gore”***
- ***Drugi dio: „Analiza poslovnog ambijenta i dostignutog nivoa razvoja opštine Tivat”***
- ***Treći dio: „Uloga i značaj razvoja malih i srednjih preduzeća u privrednom razvoju”***
- ***Četvrti dio: „Poslovni inkubator u funkciji pospješivanja bržeg razvoja malih i srednjih preduzeća”***
- ***Peti dio: „Istraživanje i anketa za korisnike preduzetničkog inkubatora”***
- ***Šesti dio: „Implementacija – organizaciono - tehnički aspekti preduzetničkog inkubatora”.***

Konačno, na kraju elaborata daje se spisak korištenih bibliografskih izvora koji čine monografije, stručni radovi referentnih autora, relevantne studije (domaće i strane), te pojedinačne adrese referentnih sajtova.

U prilogu elaborata dati su upitnici; za poencijalne početnike u biznisu i već registrovane preduzetnike, kao i adrese mikrokreditnih institucija, udruženja i međunarodnih organizacija koje su značajne za apliciranje budućih stanara preduzetničkog inkubatora.

### Dokumentaciona osnova

Sprovedeno istraživanje okosnica je strateških analiza i pruža potrebne činjenice kojima se podržavaju navedeni zaključci i preporuke. Podaci su na bazi intenzivnih lokalnih i back office istraživanja. Analizom su obuhvaćeni u mjeri u kojoj je to bilo dostupno ažurirani podaci iz:

- dokumenata i kopija, bilo javno dostupnih, bilo internih dokumenata,
- podataka i informacija prikupljenih kroz komunikaciju sa raznim institucijama i pojedincima koji pružaju opšte i specifične informacije vezane za studiju,
- podataka i informacija prikupljenih iz dokumenata i sastanaka sa relevantnim osobama iz opštine Tivat, javnih preduzeća, i državnih institucija,
- anketiranja budućih preduzetnika i privrednika koji već posluju u vezi sa pokretanjem novog preduzetničkog inkubatora.

Konkretno, kao izvori podataka poslužili su:

- agencije za statistiku i druge institucije za prikupljanje službenih podataka, podaci i informacije iz ministarstava i javnih agencija i preduzeća,
- podaci i informacije iz agencija i udruženja, Privredne komore i MONSTAT-a,
- podaci i informacije opštine Tivat i ostalih opština,
- podaci i podloge iz prostorno planske dokumentacije, strateških dokumenata i baznih studija, - podaci iz stručnih časopisa, i naučnih publikacija,

- podaci iz programa ekonomskih reformi

**Napomena:**

Obrađivači elaborata nisu vršili posebnu provjeru dokumenata i podataka dobijenih od strane trećih lica, zvaničnih organa Opštine Tivat i drugih relevantnih institucija i preuzetih sa Interneta, te se ne mogu smatrati odgovornim za apsolutnu tačnost ovog dokumenta. Za bazične podatke pribavljene iz službenih publikacija navedeni su pojedinačno relevantni izvori, tako da Obrađivač ne može biti odgovoran za bilo kakvu štetu koja može da nastupi usljed učinjene greške, propusta ili netačnog iznošenja činjenica od strane trećih lica. U konačnom, odgovornost za postupanje po ovom dokumentu, donošenje odluka i slično, spada na Naručioca elaborata.

Provjereno pozitivan uticaj koji rast i razvoj porodičnog i uopšte malog biznisa – mikro, malih i srednjih preduzeća (MSP) imaju na ekonomski rast i razvoj industrijski razvijenih zemalja, kao i u zemljama u tranziciji, na jednoj strani, i hronični nedostatak investicionih sredstava, na drugoj strani, ukazuje da jedan od strateških razvojnih ciljeva Opštine Tivat treba da predstavlja brži razvoj ove grupacije preduzeća (engl. **Small and Medium Enterprise; SMEs**)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Skraćeni naziv SMEs (Small and Medium Enterprise) za mala i srednja preduzeća koristi se u zemljama EU i od strane međunarodnih organizacija kao što su Svjetska banka (World Bank), Ujedinjeni narodi (UN) i Svjetska trgovinska organizacija (WTO), dok se skraćenica SMB-s (Small and Medium Business) koristi u SAD-u.



## 1. ANALIZA INSTITUCIONALNOG OKVIRA I DOSTIGNUTOG NIVOA RAZVOJA CRNE GORE

### 1.1. Analiza institucionalnog okvira

Analiza institucionalnog okvira zasnovana je na razmatranju ključnih evropskih i crnogorskih strateških dokumenata u funkciji osnivanja preduzetničkog inkubatora u Opštini Tivat. Kako slijedi, uočena je kompatibilnost velikog broja strategija u odnosu na domen djelovanja preduzetničkog inkubatora. U narednom dijelu elaborata ukratko ćemo prezentovati osnovne odrednice najvažnijih razvojnih dokumenata na nivou Crne Gore<sup>2</sup>.

U funkciji što potpunijeg obuhvata zvaničnih razvojnih dokumenta koje je pripremila Vlada Crne Gore i druge relevantne državne institucije analizirali smo više dokumenata sistemskog karaktera. Pregled istih na nivou naslova dajemo u prilogu ovog elaborata, a detaljniji prikaz jednog broja od značaja za predmetno istraživanje dajemo u sljedećem dijelu elaborata.

#### 1.1.1. Strategija za mlade 2017-2021. godine

Strategija za mlade koju je donijelo Ministarstvo prosvjete Crne Gore u saradnji sa Upravom za mlade i sport, definiše ključne prioritete u svrhu unapređenja položaja mladih u Crnoj Gori. Ovom strategijom identifikovano je šest ključnih prioriteta:

- a) Mladi ostvaruju ekonomsku i socijalnu sigurnost kroz olakšan pristup tržištu rada i sticanje zapošljenja
- b) Mladima je obezbijeđen pristup kvalitetnom obrazovanju
- c) Mladi su aktivni građani, motivisani i proaktivno učestvuju u procesima donošenja odluka, u razvoju zajednice i kreiranju i sprovođenju politika
- d) Mladi su dobrog zdravlja, bezbjedni, imaju obezbijeđen pristup adekvatnom sistemu podrške za prelazak u odraslo doba i samorealizaciju
- e) Mladi imaju pristup kvalitetnim kulturnim sadržajima kao kreatori i konzumenti
- f) Uspostavljen je efikasan normativni i institucionalni okvir za sprovođenje omladinske politike.

Kvalitet života mladih, ali i njihovog o(p)stanka u zemlji bitno zavisi od uspjeha tranzicije od škole (fakulteta), do posla. Kao ključne prepreke navedene tranzicije, odnosno preduzetništvu mladih, u okviru ove strategije prepoznate su:

- a) nedostatak finansijskih sredstava,
- b) konkurencija na tržištu,
- c) nedovoljna poslovna stručnost i zakonska regulativa,
- d) nedostatak nefinansijske podrške (mentorstvo, obuke, podrška tokom realizacije biznis ideje),
- e) fiskalna opterećenja u prvim godinama rada,

---

<sup>2</sup> U prilogu 5 elaborata daje se pregled analiziranih strateških dokumenata.

- f) nemogućnost pristupa kreditima zbog neposjedovanja lične imovine za kolateral itd.

#### *1.1.2. Strategija digitalne transformacije Crne Gore 2022-2026. godine*

Strategija digitalne transformacije Crne Gore 2022-2026.godine predstavlja razvojni okvir koji definiše preduslove i inicijative potrebne za brzu adaptaciju u sve kompleksnije digitalno okruženje te agilan i proaktivan razvoj digitalne Crne Gore. Sa efikasnim digitalnim okruženjem, koje će stvoriti pozitivne uticaje na ekonomski razvoj, doprinosi se i razvoju društva u cjelini. Ova strategija u skladu je sa strateškim opredjeljenjima Evropske unije, koja jasno ističe “zeleno” i “digitalno” kao centralne razvojne ciljeve kompletnog evropskog regiona. Za efikasan proces digitalne transformacije neophodan je doprinos i mobilizacija zaposlenih u državnoj i lokalnoj samoupravi, ali i opšte javnosti, građana, medija NVO, predstavnika privrede, sindikalnih organizacija, akademske zajednice i međunarodne organizacije.

#### *1.1.3. Digitalni kompas za 2030.– Digitalna decenija Evrope: digitalni ciljevi za 2030. godine<sup>3</sup>*

Ovim dokumentom predstavljena je vizija digitalne transformacije Evrope do 2030. godine. Strategija služi kao svojevrsni digitalni kompas koji je fokusiran na četiri osnovna aspekta: vještine, infrastruktura, vlada i biznis. U okviru iste navodi se da polovina rasta produktivnosti dolazi od ulaganja u informaciono-komunikacione tehnologije. Sa druge strane, digitalna ekonomija stvara 5 novih radnih mjesta za svaka 2 izgubljena “off-line” radna mjesta. Među ciljeve Evropske unije do 2030. godine ubrajaju se i to da usluge računarstva u oblaku budu na nivou od 75% od ukupnog broja evropskih preduzeća (trenutno stanje je 26%). Očekuje se da će više od 90% preduzeća dostići makar osnovni nivo digitalnog intenziteta, a koji podrazumijeva dostupnost 12 različitih tehnologija na nivou preduzeća (pristup internetu, broj internet stručnjaka, veb stranice sa naprednim funkcijama, cloud computing, slanje e-računa itd.). Očekuje se da digitalna transformacija doprinese kvalitetu u sektorima proizvodnje, zdravstva, građevinarstva, poljoprivrede i mobilnosti. U kompletnom procesu digitalne transformacije upravo start-up biznisi i mala preduzeća imaju ključnu ulogu, iz razloga što su ključni izvor inovacija i najfleksibilnija su. Očekuje se da će uz pomoć preko 200 digitalno inovativnih centara i industrijskih klastera, mala preduzeća do 2030. godine imati snažnu podršku za digitalizaciju poslovanja.

#### *1.1.4. Evropska industrijska strategija<sup>4</sup>*

Evropska industrijska strategija objavljena je 10. marta 2020. godine. Pod uticajem krize COVID-19 izvršeno je njeno ažuriranje kako bi se postigla relevantnost i efikasna podrška državama EU u njihovoj tranziciji na zelenu i digitalnu ekonomiju. Budući da evropska industrijska strategija naglašava i podržava inovacije u različitim

---

<sup>3</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en)

<sup>4</sup> [https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-industrial-strategy\\_en](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-industrial-strategy_en)

ekosistemima, malim i srednjim preduzećima (MSP) i fokusira se i na start-up preduzeća, ovaj dokument takođe predstavlja jedan od najvažnijih EU dokumenata koje treba slijediti.

#### *1.1.5. Industrijska politika Crne Gore 2019-2013.*

Industrijska politika Crne Gore između ostalog promoviše i podsticanje inovacija, transfer tehnologije i razvoj preduzetništva. Konkretno, kroz strateški cilj 3 akcentuje se unapređenje infrastrukture za inovacije i saradnja naučnoistraživačkih institucija i preduzeća, jačanje administrativnih kapaciteta za pristup EU fondovima, razvoj institucionalne infrastrukture i usluga podrške za razvoj preduzetništva, razvoj zelene ekonomije i podrška diverzifikaciji ponude industrijskog sektora uz dinamičnu digitalizaciju društav i privrede.

Strateški program Evropske unije koji se tiče podsticanja sektora malih i srednjih preduzeća, a koji je dostupan i Crnoj Gori je **COSME – EU Program za konkurentnost preduzetništva i malih i srednjih preduzeća**, koji ima za cilj jačanje konkurentnosti i održivosti preduzeća Evropske unije. Četiri su osnovna cilja ovog programa: unapređenje okvirnih uslova za konkurentnost i održivost malih i srednjih preduzeća uključujući sektor turizma, podsticanje preduzetničke kulture i promociju stvaranja i rasta malih i srednjih preduzeća, poboljšanje pristupa finansijama za mala i rednja preduzeća i poboljšanje pristupa tržištu.

#### *1.1.6. HORIZON 2020*

HORIZON 2020 (2014-2020) je najveći EU Okvirni program za istraživanja i inovacije, koji je finansijski instrument implementacije inicijative Unija inovacija, a u kontekstu pokretača ekonomskog rasta i stvaranja novih radnih mjesta u Evropi. Najznačajniji djelovi ovog programa su: izvrsnost u nauci, industrijsko liderstvo i društveni izazovi. Poseban dio programa odnosi se na "Širenje izvrsnosti i proširenje učešća", namijenjen zemljama koje imaju slabije učešće u ovom programu, a kako bi se iskoristili svi raspoloživi potencijali širom Evrope.<sup>5</sup>

#### *1.1.7. Strategija reforme javne uprave 2022-2026.*

U okviru strategije reforme javne uprave vizija je stvoriti odgovornu, profesionalnu i transparentnu upravu koja će služiti građanima, a koja će biti zasnovana na raznolikosti, ravnopravnosti, inkluziji, antidiskriminaciji i jednakim mogućnostima za sve. Strategijom je prepoznata i potreba da se omogući brže i jednostavnije pokretanje biznisa, stvaranje dodatne vrijednosti na tržištu uz razmjenu podataka uprave sa drugim zainteresovanim stranama.

Pet je osnovnih strateških ciljeva reforme:

- a) Organizacija i rad javne uprave u funkciji potreba građana
- b) Građani i privreda koriste kvalitetne usluge javne uprave
- c) Profesionalna javna administracija
- d) Transparentna i otvorena javna uprava

---

<sup>5</sup> *Strategija razvoja mikro, malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori 2018-2022.*



e) Planiranje politika sa građanima i za građane.

#### *1.1.8. Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2025. godine*

SWOT analizom u okviru Strategije razvoja turizma Crne Gore prepoznate su slabosti turističke ponude poput visokog stepena zavisnosti od proizvoda „sunca i mora“, izražena sezonalnost, regionalna neujednačenost turističkog prometa, nedostatak kapaciteta za EU projekte, nedovoljan nivo digizatalizacije, nizak nivo međusektorske saradnje i dr. Sa druge strane, kroz viziju razvoja turizma prepoznate su dimenzije održivog, inkluzivnog, zelenog i pametnog turizma.

U Crnoj Gori je u 2016. usvojena Nacionalna strategija održivog razvoja do 2030. godine, koja predstavlja dugoročnu razvojnu strategiju Crne Gore kojom se definišu rješenja za održivo upravljanje sa četiri grupe nacionalnih resursa - ljudskim, društvenim, prirodnim i ekonomskim, kao prioritet ukupnog održivog razvoja crnogorskog društva.

Prema Svjetskoj turističkoj organizaciji /UNWTO/ održivi turizam treba težiti da:

- Optimalno iskoristi resurse životne sredine;
- Poštuje socio-kulturnu autentičnost zajednica domaćina, očuva njihovo izgrađeno i živo kulturno nasljeđe i tradicionalne vrijednosti i doprinese međukulturalnom razumijevanju i toleranciji;
- Osigura održive, dugoročne ekonomske operacije, pružajući socio-ekonomske koristi za sve zainteresovane strane koje su pravedno raspoređene, uključujući stabilno zapošljavanje i mogućnosti za sticanje prihoda i socijalne usluge za zajednice domaćina, i doprinoseći smanjenju siromaštva.

Inkluzivni turizam je segment turizma čiji je zadatak stvaranje okruženja u kojem su sve turističke destinacije, proizvodi i usluge dostupne svima, u smislu zadovoljenja mobilne, vizuelne, slušne i mentalne pristupačnosti uz prilagođavanje ugostiteljskih objekata osobama s posebnim potrebama i osobama treće životne dobi, kako bi svi imali jednake mogućnosti pristupa ugostiteljsko – turističkim uslugama.

Koncept pametnog turizma se odnosi se na primjenu informacionih i komunikacionih tehnologija (ICT), mobilne komunikacije, vještačke inteligencije i virtuelne stvarnosti, za razvoj inovativnih alata i pristupa za unaprijeđenje turizma.

“Zeleni turizam” odnosi se na podsticaj i "zelenijem" načinu poslovanja, u pogledu smanjenja potrošnje energije i uštede vode, smanjenja korišćenja plastike, efikasnog i ekološki prihvatljivog odlaganja otpada, promocije biodiverziteta, smanjenja karbonskog otiska, ali i boravak u lokalnoj zajednici i korišćenje hrane od lokalnog stanovništva.

#### *1.1.9. Platforma ekonomskog oporavka*

Shodno platformi ekonomskog oporavka, nova paradigma ekonomskog razvoja mora se zasnivati na produktivnom korišćenju nespornih resursa koje država ima, povećanju broja zaposlenih u privatnom sektoru, jačanju izvoznih kapaciteta, inovacijama i boljoj naplati poreza.

Posebno se apostrofira da budući rast Crne Gore treba da se zasniva na mikro, malim i srednjim preduzećima u kojima se moraju indukovati produktivne investicije koje će povećati njihovu konkurentnost. Na ovaj način, crnogorskim kompanijama će se omogućiti zadovoljavanje domaće tražnje, ali i jačanje izvoza, što znači prisutnost na velikim tržištima kako bi se mogao koristiti efekat ekonomije obima. Posebno je važno privući strane direktne investicije i na adekvatan način tretirati tržišne niše koje mogu imati globalni uticaj (posebno u ICT sektoru). Takođe, ne od manje značaja su i javno privatna partnerstva u sferama infrastrukture i pružanja određenih vrsta javnih usluga. Cilj je dostići bolju integraciju sektora turizma i poljoprivrede, kako bi se zadovoljila rastuća tražnja u toku ljetnje turističke sezone.

Među osnovne ciljeve platforme ekonomskog oporavka ubrajaju se:

- a) Makroekonomska stabilnost, snažne i održive javne finansije
- b) Stabilizacija socio-demografskih izazova, jačanje kadrovskih potencijala
- c) Diversifikacija ekonomije, redizajniranje turizma
- d) Kvalitetnija realizacija infrastrukturnih projekata
- e) Inovacije, digitalizacija i zelena ekonomija
- f) Dobro upravljanje, efikasna koordinacija i monitoring strateških dokumenata i projekata

Broj zaposlenih je od 2015. do 2019. godine zabilježio najveći rast u primorskom regionu (42%). Slično je i sa brojem privrednih društava u primorskom regionu, koji je u posmatranom periodu porastao za 48%.

#### *1.1.10. Program ekonomskih reformi Crne Gore 2021-2023. godine*

Evropska komisija je sprovedla nezavisnu analizu crnogorske ekonomije kako bi identifikovala ključne strukturne izazove konkurentnosti i inkluzivnom rastu koristeći ERP Crne Gore i druge izvore. Ova sažeta analiza pokazuje da se zemlja suočava sa nekoliko strukturnih i međusektorskih slabosti uprkos napretku postignutom u određenim oblastima.

Glavni izazovi u jačanju konkurentnosti i obezbjeđivanju dugoročnog inkluzivnog rasta su (I) povećanje aktivnosti na tržištu rada, (II) jačanje regulatornog okruženja i (III) formalizacija ekonomije.

U pogledu specifičnih strukturnih reformi, glavni izazovi koje postavlja kriza izazvana Covid-19 u vezi su sa jačanjem javnog zdravstvenog sektora, očuvanjem zaposlenosti i poboljšanjem socijalne zaštite, unapređenjem poslovnog okruženja i pružanjem podrške privatnom sektoru.

U avgustu 2020. godine stupila su na snagu 2 nova zakona na polju inovacija i tehnološkog razvoja: Zakon o inovacionoj djelatnosti (Sl.list CG 82/20) i Zakon o podsticajnim mjerama za razvoj istraživanja i inovacija (Sl.list CG 82/20) – uključena u prethodni ciklus PER-a. Njima se bolje definiše kompletan Nacionalni inovacioni sistem, uspostavlja osnov za osnivanje Fonda za inovacije Crne Gore i definiše niz stimulativnih mjera za obavljanje naučnoistraživačke i inovacione djelatnosti i povećanje ulaganja iz privrednog sektora. Fond za inovacije definisan je i kao implementaciono tijelo Strategije pametne specijalizacije, dok je ranije uspostavljen

Savjet za inovacije i pametnu specijalizaciju tijelo odgovorno za unapređenje koordinacije više resora.

#### *1.1.11. Program podsticanja razvoja klastera 2017-2020. godine*

Cilj Programa podsticanja razvoja klastera u Crnoj Gori za period 2017-2020. godina, je finansijska podrška efikasnijem funkcionisanju inovativnih klastera i njihove bolje promocije, sve u pravcu ostvarivanja bolje konkurentne pozicije preduzetnika, mikro, malih i srednjih preduzeća na nacionalnom i međunarodnom tržištu.

Programom podsticanja razvoja klastera u Crnoj Gori doprinosi se realizaciji ciljeva Strategije regionalnog razvoja Crne Gore na nacionalnom nivou. Konkretno, za primorski region prioriteta oblast je „konkurentnost i inovacije“, te u sklopu toga prioritet 1 jeste razvoj malih i srednjih preduzeća i komplementarnih djelatnosti vezanih za turizam, što je moguće postići kroz povećanje konkurentnosti preduzeća udruživanjem u biznis klastere.

Takođe, doprinosi se realizaciji Nacionalne strategije zapošljavanja i razvoja ljudskih resursa, te Strategije inovativne djelatnosti, Strategije razvoja prerađivačke industrije i Industrijske politike Crne Gore.

#### *1.1.12. Strategija pametne specijalizacije Crne Gore 2019-2024. godine*

Crna Gora je prva zemlja kandidat za EU koja je u junu 2019. godine usvojila Strategiju pametne specijalizacije (S3) (2019-2024). Time je potvrđeno snažno usmjerenje države ka izgradnji i jačanju održivog sistema istraživanja i inovacija, koji podrazumijeva stimulisanje sinergije nauke i privrede u jasno određenim prioritetnim sektorima razvoja podstičući na taj način ekonomski rast i razvoj države.

Strategija pametne specijalizacije apostrofira novi model ekonomskog razvoja koji se temelji na podršci naučno istraživačkim i inovativnim aktivnostima. Država se kroz prizmu pametne specijalizacije portretira kao zdrava, održiva i digitalizovana, čime postaje modernizovana i konkurentna.

Među ključnim sektorima rasta identifikuju se turizam, građevinarstvo i saobraćaj, uz stalan rast trgovine. Jak ekonomski potencijal identifikovan je u sljedećim sektorima: poljoprivreda i hrana, energija, ICT, prerađivačka industrija, medicina i kvalitet života, građevinarstvo i turizam.

Kao slabosti u pogledu pametne specijalizacije identifikovane su sljedeće:

- Nedostatak „kritične mase“ u naučnoj i istraživačkoj zajednici zbog fragmentacije i izolacije;
- Generalno nedovoljan prenos znanja i tehnologija iz evropskih centara znanja;
- Nedovoljno ulaganje i učešće javnog i privatnog sektora u aktivnostima istraživanja i inovacija;
- Slabe veze IR institucija sa poslovnim sektorom;
- Nedostatak statističkih podataka o inovacijama i razvoju koji su usklađeni sa zahtjevima Evropske unije;

Koncept biznis inkubatora je na fonu razvoja tzv. pametnih gradova čiji efekti u praksi znače jačanje digitalne infrastrukture, optimizaciju saobraćaja, optimizaciju distribucije i potrošnje energije, preventivni pristup u očuvanju zdravlja, efikasnost u sakupljanju otpada, efektivnost u korišćenju vode i sl.

Konačno, kroz izradu strategije pametne specijalizacije definisana su četiri vertikalna prioritetna sektora (održiva poljoprivreda i lanac vrijednosti hrane; obnovljivi izvori energije i energetska efikasnost; novi materijali i održive tehnologije; i održivi i zdravstveni turizam) i jedan horizontalni prioritetni sektor (informaciono-komunikacione tehnologije - ICT).

#### *1.1.13. Program za privlačenje digitalnih nomada u Crnu Goru do 2025. godine*

Boravak digitalnih nomada doprinosi misiji javne uprave Crne Gore da zemlju približi e-svijetu i da zemlja kao takva bude uticajnija u digitalnoj eri. Takođe, transfer znanja dolaskom digitalnih nomada dolazi do izražaja kroz razvoj novih ideja za unapređenje i kreiranje e-rješenja, koja zemlju mogu učiniti konkurentnijom i uspješnijom u ekonomskim aktivnostima. Takođe, dolazak digitalnih nomada za Crnu Goru znači i veliki promotivni turistički potencijal, koji se može pozitivni odraziti i na investicioni imidž države.

Pored navedenog, treba istaći da digitalni nomadi stvaraju značajnu dodatnu vrijednost konzumiranjem dobara i usluga u zemlji boravka, čime dodatno podstiču lokalno preduzetništvo. Transfer znanja doprinosi jačanju startapova, kao i razvoja novih ideja od značaja za zajednicu.

Cilj programa jeste da se kroz benchmarking zemalja koje su iskusne u ovom segmentu (Estonija, Gruzija, Hrvatska), doprinese rastu broja digitalnih nomada u Crnoj Gori, sa pratećim pozitivnim indikacijama po ekonomiju u cjelini.

#### *1.1.14. Program podsticanja inovativnih startapova u Crnoj Gori*

Program podsticanja inovativnih startapova ima za cilj uspostavljanje atraktivnih okvirnih uslova za crnogorski inovativni ekosistem, s fokusom na startapove. To znači uklanjanje zakonskih barijera, razvoj naprednih finansijskih šema, podsticanje i privlačenje talenata - kako bi se intenziviralo kreiranje znanja i nove vrijednosti, preduzetnička kultura i pristup tržištima za inovativne i preduzetničke projekte.

Crna Gora je izgradila određene elemente svog inovacionog sistema, ali je inovativno-preduzetnička zajednica još uvijek nedovoljno razvijena i treba da bude bolje povezana. Započeti su projekti u preduzetničkom sektoru, naučnoistraživačkom sektoru i sektoru visokog obrazovanja, koji predstavljaju osnovu za preduzetničku privredu zasnovanu na inovacijama. Određeni mehanizmi podrške (edukacije, mentorstva, konferencije, takmičenja) pokrenuti su iz državnog sektora, civilnog sektora ili korporacija.

Pored Naučno-tehnološkog parka, podršku u sistemu inovativne djelatnosti u Crnoj Gori pruža i nekoliko aktera iz poslovnog i civilnog sektora: Biznis start-up centar Bar, Regionalni Biznis Centar Berane, Biznis Centar Podgorica, Biznis Inkubator Cetinje, Digitalna fabrika M-Tel, Digitalizuj.Me, Beta-Bar, kao i poslovne asocijacije:

Privredna komora Crne Gore, Unija poslodavaca, Montenegro biznis alijansa, Asocijacija menadžera Crne Gore, Američka privredna komora i drugi.

#### *1.1.15. Strategija razvoja mikro, malih i srednjih preduzeća 2018-2022. godina*

U okviru ove strategije prepoznati su ciljevi poput “Unapređenje inovativnosti malih i srednjih preduzeća” za što je definisano niz mjera poput:

- unapređene infrastrukture za podršku inovacijama i tehnološkom razvoju
- unapređenje podrške za inovativna preduzeća i jačanje njihovog potencijala za inovacije
- pružanje podrške za bolje korišćenje sredstava iz EU programa za istraživanje, razvoj i inovacije
- jačanje svijesti mikro, malih i srednjih preduzeća o značaju inovacija,
- digitalizacija i primjena e trgovine u poslovanju malih i srednjih preduzeća.

### **1.2. Analiza dostignutog nivoa razvoja Crne Gore**

U okviru analize dostignutog nivoa razvoja Crne Gore biće razmotreni osnovni makroekonomski i drugi indikatori, po osnovu kojih će, između ostalog, u nastavku biti izvedena argumentacija u odnosu na (ne)opravdanost osnivanja preduzetničkog inkubatora.

U Crnoj Gori, prema popisu iz 2011. godine živi 620.029 stanovnika, na površini od 13.812 km<sup>2</sup>. Shodno regulativi Evropske komisije 1059/2003, Crna Gora je sa 24 opštine i 1307 naselja definisana kao jedan NUTS region (franc. Nomenclature des unités territoriales statistiques). Statistička nomenklatura prostornih jedinica kreirana je od strane Eurostata, a shodno veličini i broju stanovnika određenog područja, kako bi se shodno tome definisala prihvatljivost regiona za finansiranje iz instrumenata kohezije politike. Ipak, u Crnoj Gori su primjerne regionalne razlike zbog čega se Crna Gora može posmatrati regionalno (centralni, južni i sjeverni region).

Crnogorska privreda u fazi je postepenog oporavka od duboke recesije izazvane globalnom pandemijom COVID-19. Kriza izazvana pandemijom dodatno je ukazala na potrebu diversifikacije privredne djelatnosti, usljed pretjeranog oslanjanja crnogorske ekonomije na sektor turizma. Prema izvještajima Centralne banke Crne Gore, a koji se pozivaju na podatke Monstata, crnogorska privreda zabilježila je u prvom kvartalu 2021. godine negativnu stopu ekonomskog rasta od 6,5%, da bi u drugom i trećem kvartalu ostvarila realni rast od 19% i 25.8%, respektivno, u odnosu na isti kvartal prethodne godine. Svi podaci ukazuju na rast ukupne industrijske proizvodnje, rast dolazaka i noćenja turista, ali i rast trgovine i efektivnih časova rada u građevinarstvu.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup>[https://www.cbcbg.me/slike\\_i\\_fajlovi/fajlovi/publikacije/makroekonomski/iii\\_kv\\_2021/makroekonomsko\\_okruzenje\\_crnoj\\_gori.pdf](https://www.cbcbg.me/slike_i_fajlovi/fajlovi/publikacije/makroekonomski/iii_kv_2021/makroekonomsko_okruzenje_crnoj_gori.pdf)

Potrošačke cijene u periodu januar-septembar 2021. godine u poređenju sa istim periodom prethodne godine, bile su više za 1.8%, dok su cijene u septembru 2021. godine u odnosu na septembar godinu dana ranije bile više u prosjeku za 2.9%.

Sektor turizma je u istom periodu zabilježio rast dolazaka i noćenja, te je u posmatranom periodu, prema podacima Monstata, kolektivni smještaj posjetilo 631.970 turista, uz 2.7 miliona registrovanih noćenja, što je u odnosu na godinu dana ranije za 162.9%, odnosno za 214.9% više.

U platnom bilansu Crne Gore, deficit tekućeg računa na kraju septembra je bio manji za 71.1% u odnosu na isti period 2020. godine, što je dominantno rezultat suficita na računu usluga usljed većih prihoda po osnovu turizma, ali i usluga transporta.

Osnovni makroekonomski indikatori prezentovani su u narednoj tabeli.

Tabela br.1 : Osnovni makroekonomski indikatori Crne Gore za period 2007-2020.g.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
BDP (mil. €)	2.680,5	3.085,6	2.981,0	3.125,1	3.264,8	3.181,5	3.362,5	3.457,9	3.654,5	3.954,2	4,299	4,663	4,950	4,185
Realni rast BDP-a (%)	10.7	6.9	-5.7	2.5	3.2	-2.7	3.5	1.8	3.4	2.9	4.4	5.1	4.1	-15.2
BDP/pc (u €)	4.282	4.908	4.72	5.045	5 265	5.126	5.413	5.561	5.779	6.354	6.908	7.495	7.959	6.737
Inflacija	7.7	7.2	1.5	0.7	2.8	5.1	0.3	-0.3	1.5	2.0	2.4	2.6	0.4	-0.3
Neto priliv SDI (mil €)	524,9	567,6	910,9	552,1	389,1	461,6	323,8	353,9	619,2	371,5	484,3	322,5	304,5	467,5

Izvor: Monstat i CBCG

Shodno programu ekonomski reformi 2022-2024. godine procjenjuje se da će Crna Gora biti najbrže rastuća ekonomija u regionu Zapadnog Balkana, a po osnovu projekcija Svjetske banke, Evropske komisije i MMF-a.

Prema podacima Zavoda za zapošljavanje Crne Gore, broj nezaposlenih na kraju 2021. godine iznosio je 57.386, dok je registrovana stopa nezaposlenosti iznosila 24,7%, ili 4,3 p.p više u odnosu na kraj 2020. godine. U skladu sa revidiranim administrativnim podacima Monstata, prosječan broj zaposlenih u periodu januar-novembar 2021. godine iznosio je 186.934, što je za 4,9% više u odnosu na uporedni period 2020. godine. Zaposlenost je najviše porasla u sektorima informisanja i komunikacija (15,4%), poljoprivrede (15,2%) i poslovanja s nekretninama (11,3 %). Prosječna zarada u prvih jedanaest mjeseci 2021. godine iznosila je 793 eura, odnosno 531 euro neto zarada, što je veće za 1,4%, odnosno 1,5% u poređenju sa uporednim periodom 2020. godine. Najveći godišnji rast neto zarada za jedanaest mjeseci 2021. godine zabilježen je u sektorima građevinarstva (6,3%), zdravstvene i socijalne zaštite (3,3%) i obrazovanja (2,2%).

Finansijski sektor na kraju trećeg kvartala 2021. godine karakteriše stabilnost i umjereni nivo sistemskog rizika. Bankarski sektor je pod kontinuiranim nadzorom Centralne banke, likvidan, solventan i sa nekvalitetnim kreditima na prihvatljivom nivou, uz konstantan opadajući trend kamatnih stopa. Likvidnost banaka je na visokom nivou.

Shodno Programu ekonomskih reformi za period 2021-2024.godine očekuje se da će u tekućoj (2022) i naredne dvije godine biti ostvaren nominalni rast BDP-a od 8.7%,



6.8% i 6.0%, respektivno. Očekivani realni rast za posmatrane tri godine iznosi 6.4%, 5.1% i 4.5%, dok se očekuje da će u prosjeku inflacija biti na nivou od 2.3%, 1.8% i 1.5%.

Sumarno uzevši, prema većini makroekonomskih indikatora, Crna Gora je bolje rangirana od zemalja regiona izvan Evropske unije, dok zaostaje za zemljama regiona koje jesu članice Evropske unije. Ipak treba imati u vidu da je, shodno tranzicionim indikatorima EBRD-a, Crna Gora prešla tek oko 60% puta tranzicije.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Fabris, N. (2021). *Makroekonomski model razvoja Crne Gore - Izazovi, zablude i ostvarenja*. Centralna banka Crne Gore.

## 2. ANALIZA POSLOVNOG AMBIJENTA I DOSTIGNUTOG NIVOA RAZVOJA OPŠTINE TIVAT

### 2.1. Opšte informacije o Tivtu

Tivat se nalazi u centralnom dijelu Bokokotorskog zaliva, ispod lovćenskog ogranka Vrmca (710 m), na sjevero - istočnoj strani grada. Nasuprot se proteže Tivatski zaliv, ujedno i najveći od četiri zaliva u Boki Kotorskoj. Tivatski zaliv svojim jedinstvenim izgledom osvaja svakog posjetioca. Tivat je smješten na 42°26' sjeverne geografske širine i 18°42' istočne geografske dužine (prema: Opština Tivat, 2012. a). Tivat je najmanja opština na Crnogorskom primorju, ali s velikim turističkim i ekonomskim značajem za cijelu državu. Na području Opštine nalazi se i Aerodrom Tivat, koji predstavlja i jedinu vazdušnu vezu ovog regiona s drugim destinacijama. Tivat se nalazi u centralnom dijelu Bokokotorskog zaliva, na jugozapadnim padinama brda Vrmac (765m). Tivatski zaliv s Krtoljskim arhipaelagom osvaja svakog posjetioca. Tivat zahvata površinu od 46 km<sup>2</sup>, od kojih oko 5 km<sup>2</sup> izlazi na otvoreno more.

Tivat se kao grad počeo razvijati tek krajem XIX v. kad je osnovana vojno pomorska luka Arsenal. Do izgradnje Arsenala zemljišni posjedi u Tivtu su uglavnom bili u rukama feudalne vlastele Prčnja, Perasta, Dobrote i Kotora.

Danas je Tivat moderan grad orijentisan na razvoj turizma. Svojim položajem u Bokokotorskom zalivu, uvalama, sa poluostrvom Prevlaka i ostrvom Sveti Marko, poznatom plažom Pržno, marinom Porto Montenegro, Tivat je upisan u turističke karte kao atraktivna turistička destinacija.

**U Strateškom planu razvoja Opštine Tivat 2019-2022.g.**, je definisano da se privrednom razvoju Tivta, jasno mogu razaznati dva perioda. Prvi, do pred kraj XX vijeka kada je glavni pokretač ekonomskog razvoja Tivta ali i okruženja bio „Mornaričko-tehnički remontni zavod Sava Kovačević“ odnosno „Arsenal“ kako su svi zvali vojno brodogradilište i drugi, s 'početka XX vijeka koji možemo vezati za sam početak realizacije projekta „Porto Montenegro“. Od tog trenutka pa do danas Tivat je značajno promijenio svoj imidž. Od industrijskog grada u srcu Boke, danas se Tivat spominje kao ekskluzivna turistička i nautička destinacija širom Mediterana<sup>8</sup>.

### 2.2. Pregled strateških dokumenata opštine Tivat

U narednom dijelu predmetnog elaborata ukratko ćemo prezentovati neke od osnovnih smjernica i zacrtanih ciljeva iz strateških razvojnih dokumenata Opštine Tivat za koje smatramo da su od značaja za ovaj razvojni projekat infrastrukturnog karaktera – osnivanje poslovnog inkubatora.

---

<sup>8</sup> Vidi šire; *Strateški plan razvoja Opštine Tivat 2019-2022.g.*, novembar 2018.g; str.18-21.

### *2.2.1. Strateški plan razvoja Opštine Tivat za period 2019-2022. godine*

**Globalni cilj razvoja Opštine Tivat** u Strateškom planu razvoja iskazan je na sljedeći način: Održivi razvoj Tivta kao grada jednakih šansi za sve njegove građane. Želimo da budemo efikasna i otvorena lokalna samouprava koja će pružanjem kvalitetnih i svima dostupnih javnih usluga uživati povjerenje svih korisnika i partnera. Ostaćemo vodeći po načinu upravljanja javnim dobrima i obezbjediti dalji napredak Tivta kao prestižne destinacije nautičkog turizma prepoznate u Crnoj Gori i svijetu po očuvanoj prirodnoj i kulturnoj baštini<sup>9</sup>.

Napominjemo da je Tivat kao naselje i njegov razvoj u status opštine posljednjih stotinu godina bio orijentisan isključivo na vojnu i manjim dijelom na ciglarsku industriju. Stogodišnji rad remontnog zavoda uslovio je nedovoljan razvoj turizma i teško mijenjanje svijesti lokalnog stanovništva Tivta o budućem razvoju grada kao turističke destinacije. Tek posljednjih decenija stvorena je klima razumijevanja da je turizam glavni stub razvoja privrede Crne Gore, a samim tim i Tivta čiji geostrateški položaj, klimatski, kulturno-istorijski i ostali uslovi daju dobru osnovu za razvoj turizma. Budući strateški pravac razvoja Tivta bazira se na stvaranju kvalitetnog i prepoznatljivog turističkog proizvoda koji će u sebi sjediniti vrijednosti pejzaža, tradicije, kulture, blagotvornog dejstva morske vode uz neophodno ekološko djelovanje. Između više izdvajamo razvojni **prioritet IV**, koji glasi: ***konkurentna privreda, privlačenje investicija i stvaranje stimulatívnođ ambijenta za dalji razvoj turizma i komplementarnih djelatnosti.***

**Zauzimanje za turistički razvoj prilagođen tržišnim trendovima**<sup>10</sup>: Vizija razvoja posebnih oblika turizma u Tivtu i okruženju treba biti u funkciji ponajviše povećanja kvaliteta života lokalne populacije, a što implicira ne samo povećanje današnjeg nivoa primanja zaposlenih osoba, odnosno otvaranje novih radnih mjesta, već i povećanje raznolikosti i kvaliteta društvenog i kulturnog života. Kako bi se to osiguralo, biće potrebno razvijati/podsticati turističku industriju koja je sposobna stalno se prilagođavati tržišnim trendovima, stvarajući doživljaje, proizvode i usluge koji će zadovoljiti očekivanja ne samo izabranih/ciljanih potrošačkih segmenata, već (jednim dijelom) i lokalne populacije.

Sve navedeno je uticalo na ubrzani privredni razvoj Tivta. Kontinuirano unapređenje poslovnog ambijenta, doprinijelo je da opština Tivat privuče velike investitore koji su otpočeli realizaciju investicija kakve su Porto Montenegro (investitora Adriatic Marinas), Luštica Bay Resort koji gradi švajcarski Orascom Development, Plavi horizonti investitora Qatari Diar iz Katara itd. Pokretanje ovih investicija, naročito otvaranje Porto Montenegra 2009. godine kao jedne od najvećih marina u Evropi, doprinijelo je povećanju atraktivnosti opštine Tivat i Crne Gore u cjelini kao investicione i turističke destinacije.

---

<sup>9</sup> Vidi šire; *Strateški plan razvoja Opštine Tivat 2019-2022.g, novembar 2018.g.; str.97.*

<sup>10</sup> Vidi šire; *Strateški plan razvoja Opštine Tivat 2019-2022.g, novembar 2018.g; str.40-46.*

### *2.2.2. Strategija razvoja turizma Opštine Tivat 2020-2024. godine*

Tivat je u izuzetno kratkom vremenu postao turistički grad sa jasnim fokusom razvojem na nautički turizam. S obzirom na ovu realnost, turizam zapravo predstavlja integralni dio Tivta, koji ima za cilj unapređivanje lokalne ekonomije, uz istovremeno očuvanje sklada svakodnevnog života Tivćana.

Privreda opštine Tivat je zasnovana na sektoru mikro, malih i srednjih preduzeća, pri čemu dominantnu ulogu imaju mikro i mala preduzeća koja čine 99,25% ukupnog privrednih subjekata. Kretanje broja aktivnih privrednih subjekata prema klasi veličine ukazuje na rast broja subjekata, zasnovanog na povećanju broja malih preduzeća, dok je u istom periodu smanjen broj srednjih preduzeća.

U opštini Tivat, koja je kao i cijela Crna Gora, prepoznata kao destinacija “sunca i mora” sezonalnost u toku ljeta je izuzetno izražena. S tim u vezi, potrebno je definisati i razvijati turističke proizvode na način koji će napraviti otklon od turizma opšteg interesa (General interest tourism: GIT) prema turizmu specijalnih interesa za 2020 – 2024. godine 32 interest tourism: SIT), koji predstavljaju želju za novim, avanturističkim i autentičnim oblicima turističkog iskustva i sadržaja.

Strategija razvoja turizma opštine Tivat ima za cilj podizanje kvaliteta destinacije, što znači da fokus nije povećanje fizičkog obima broj turista, već povećanje broja turista koji imaju bolju platežnu moć. Imajući to na umu, scenario rasta broja turista koji u svojoj suštini ima izmjenu strukture turista u smislu njihovog dužeg boravka. Turistički proizvodi na koje bi opština Tivat trebalo da se fokusira su:

- *MICE turizam*
- *Kulturni turizam*
- *Ruralni turizam*
- *Luksuzni turizam*
- *Nautički turizam*
- *Sportski turizam*

Svaki od navedenih turističkih proizvoda ima za cilj maksimizaciju ukupnog kvaliteta opštine Tivat, koja ima sjajnu osnovu da postane vodeća mediteranska oaza koja pruža jedinstven ugođaj. Podizanje kvaliteta turističke ponude otvara mogućnosti za razvoj komplementarnih djelatnosti koje mogu da budu u funkciji turizma kao vodeće privredne grane.<sup>11</sup>

### *2.2.3. Strategija zapošljavanja Opštine Tivat 2021-2023.godinu, nacrt*

U januaru 2021. godine, Opštini Tivat je dodijeljen BFC SEE sertifikat<sup>12</sup>, čime je stekla status lokalne samouprave sa povoljnim poslovnim okruženjem u jugoistočnoj Evropi. Efikasna lokalna administracija predstavljaće garant da će preduzetnicima i

---

<sup>11</sup> *Strategija razvoja turizma opštine Tivat za period 2020 – 2024 sa akcionim planom; str. 40-84.*

<sup>12</sup> *Business Friendly Certificate In South East Europe. BFC SEE je Program sertifikacije lokalnih samouprava jugoistočne Evrope koji podrazumijeva uspostavljanje jednakih standarda u radu lokalne samouprave u širem administrativnom postupanju prema privredi a u svrhu podsticanja ekonomskog razvoja.*

investitorima biti pružene kvalitetne usluge i informacije, na način koji olakšava poslovanje, što će imati pozitivne efekte na otvaranje novih mogućnosti za zapošljavanje na lokalnom tržištu rada. U okviru podrške preduzetništvu u opštini Tivat potrebno je napomenuti usvajanje Odluke o kriterijumima, načinu i postupku raspodjele sredstava za podršku ženskom preduzetništvu, na osnovu koje je u budžetu za 2019. godinu bilo opredijeljeno 10.000 EUR, a u 2020. godini 5.000 EUR. U periodu od 2011. do 2019. godine podaci o broju zaposlenih u Opštini Tivat pokazuju konstantni rast. U 2019. broj zaposlenih iznosio je 5.992 što predstavlja povećanje od 82,8% u odnosu na 2011. godinu i 12,5% u odnosu na prethodnu 2018. godinu.

Međutim, tokom prvih šest mjeseci 2020. godine broj zaposlenih je smanjen usljed krize i smanjene ekonomske aktivnosti izazvane pandemijom COVID-19 virusa. Zatvaranje privrednih djelatnosti tokom drugog kvartala i veliki pad u turizmu, uticali su na stanje na tržištu rada i smanjenje broja zaposlenih. U odnosu na kraj 2019. godine, broj zaposlenih je u prva dva kvartala 2020. bio manji za 17,1%, a taj broj se do kraja 2020. godine još dodatno smanjio (prosječni broj zaposlenih u periodu januar – novembar 2020. iznosi 4.946). U 2021.godini broj zaposlenih u opštini Tivat bio je 4.575 zaposlenih. Kriza uslovljena pandemijom COVID-19 virusa je ostavila posledice u padu broja zaposlenih posebno zbog zavisnosti od turizma kao vodeće privredne grane. Radi poređenja, prije pandemije Opština Tivat je u 2019. godini zapošljavala 10,1% radne snage zaposlene u Primorskom regionu, odnosno 2,9% ukupnog broja zaposlenih u Crnoj Gori.

Kretanje nezaposlenosti, novoprijavljenih na evidenciju zavoda zapošljavanja i oglašavanja slobodnih radnih mjesta ukazuju na deficitarna zanimanja na lokalnom tržištu rada. Tokom 2018. godine, najdeficitarnija zanimanja su bila zanimanja sa srednjom stručnom spremom, među kojima su trgovci, obrađivači metala, mehaničari i mašinisti, brodari, elektrotehničari, bravari. Među deficitarnim zanimanjima su i društveno-humanistička zanimanja.<sup>13</sup>

Sa ciljem prikupljanja aktuelnih informacija o potrebama na tržištu rada predstavnici lokalne uprave su tokom proljeća 2020. obavili razgovore sa deset predstavnika reprezentativnih preduzeća iz sektora trgovine i ugostiteljstva. Deficit kadrova je već duži period prisutan naročito u sektoru ugostiteljstva (kuvari, konobari), i to uprkos činjenici da je ZOPT u Tivtu nudio mogućnost sticanja tih stručnih kvalifikacija u programima obrazovanja odraslih<sup>14</sup>.

U nacrtu strategije zapošljavanja Opštine Tivat su jasno definisane aktivnosti koje podrazumjevaju: a) razvoj programa karijernog savjetovanja, b) organizovanje različitih radionica (pisanje CV-a, motivacionog pisma, itd., d) edukacije na temu pisanja projekata, e) razvoj treninga za deficitarna zanimanja, f) realizaciju licenciranih programa obrazovanja odraslih. Takođe u **cilju 2** koji se odnosi na osiguranje uslova za stvaranje novih radnih mjesta planirano je da se preduzmu aktivnosti koje podrazumjevaju: pružanje edukacije na temu preduzetništva, razvoja franšize, razvojne radionice sa inostranim preduzetnicima, edukaciju i podršku na

---

<sup>13</sup> Analiza lokalnih tržišta rada u Crnoj Gori, M. Arandarenko, M. Mirković

<sup>14</sup> Strategija zapošljavanja Opštine Tivat 2021-2024, nacrt ; str. 20-34

temu zelenih poslova, razvoja poljoprivrede, ženskog preduzetništva, pokretanje biznis inkubatora, podrška za izradu biznis planova i pokretanje novih biznis ideja.

Kroz **cilj broj 3** nacрта strategije planirano je i jačanje lokalnog partnerstva za zapošljavanje kroz aktivnosti koje podrazumjevaju : kvartalne sastanke privrednog savjeta koji je formiran u lokalnoj samoupravi i lokalnog partnerstva za zapošljavanje, kreiranje platforme za povezivanje ponude poslova i radne snage, organizaciju godišnjeg sajma zapošljavanja, ažuriranje loalnog registra privrednih subjekata i podršku sezonskom zapošljavanju.

Konačno, preduzetnički inkubator je prepoznat u nacrtu strategije zapošljavanja kao veoma važan projekat koji treba da generiše i objedini mnogo različitih aktivnosti na jednom mjestu i da bude mjesto razvoja budućih preduzetničkih poduhvata kao i mjesto u kome će se odvijati različite edukacije koje su neophodne i prepoznate u svim strateškim dokumentima koji se odnose na razvoj privrede.

#### *2.2.4. Opštinska strategija za mlade 2017-2021. godine*

U strategiji za mlade koja je usvojena 2017. godine su urađena istraživanja koja se odnose na potrebe mladih kao i na razloge zbog čega se ne mogu zaposliti. Od velikog značaja za buduće djelovanje preduzetničkog inkubatora su razmišljanja mladih ljudi o zapošljavanju i razlozima zašto se ne odlučuju za pokretanje sopstvenog biznisa. Osnovni razlozi koji se odnose na neaktivnosti su studiranje, zatim briga o djeci, rad u domaćinstvu, zdravstveni razlozi. Interesantno je napomenuti da značajan broj neaktivne populacije kao osnovni razlog svoje neaktivnosti navodi to što su šanse za dobijanje posla male, da nemaju vezu za zaposlenje, dok neki žele da budu slobodni i da nemaju radnih obaveza. Veliki broj mladih, koji su anketirani, su iskazali razočarenje načinom na koji se zapošljavaju. Po njima, kako izjavljuju, najvažnije karakteristike za zapošljavanje i problemi su: veliki broj fakultetski obrazovanih mladih ljudi za koje nema posla jer se njihovo zanimanje ne traži, neuzimanje u obzir stručnosti pojedinaca ispred svega ostalog, loše informisanje mladih o slobodnim radnim mjestima, nedovoljan rad Zavoda za zapošljavanje na upošljavanju mladih, manjak radnih mjesta. Pored toga, mladi su kroz ankete prepoznali i probleme koji se javljaju kod većine mladih u vezi zapošljavanja, a to su: loša motivacija, prisutna lijenost, ograničen obrazovni profil mladih ljudi. Takođe, mladi su iznijeli i neke činjenice koje smatraju da bi im pomogle prilikom zapošljavanja: dobra priprema za intervju, pokretanje sopstvenog biznisa, edukacija pri pisanju CV-a, neophodna edukacija i informisanje o ponudi i potražnji na tržištu rada, samoinicijativa. Tivat, otvaranjem brojnih investicija stvara mogućnosti za zapošljavanje mladih ljudi i sve ih više motiviše da ostanu u njemu i daju svoj puni doprinos razvoju i prosperitetu.<sup>15</sup>

Napominjemo, da je obezbjeđivanje ekonomske sigurnosti mladih ljudi je zbog toga neophodno, ako žele da postanu aktivni građani. Kao i u drugim gradovima i u Tivtu je izražen problem neusklađenosti školstva sa potrebama tržišta rada, pa samim tim dolazi do viška zanimanja koja nisu neophodna na tržištu rada i manjka zanimanja koja su neophodna. Poslovni inkubator treba da doprinese da se mladi ljudi brže

---

<sup>15</sup> Opštinska strategija za mlade opštine Tivat, 2017-2021; str.17-21.



odluče za pokretanje sopstvenog biznisa, a kontinuirane edukacije treba da im pruže sigurnost na tom putu.

### 2.3. Opšti podaci o privrednim subjektima u opštini Tivat

Polazeći od opredjeljenja da je turizam jedan od prioriteta u razvoju države i oslonac razvojne koncepcije crnogorske privrede, u brojnim razvojnim starteškim dokumentima koja je usvojila država, uključujući i lokalnu samoupravu, definisani su ciljevi čije će ostvarivanje omogućiti da crnogorska turistička ponuda prati međunarodni razvoj, utvrdi položaj države na tržištu kao visokokvalitetna destinacija, poveća prihod, smanji nezaposlenost i da se razvija na principima održivog razvoja.

Kada je u pitanju turistički promet, ovogodišnja ljetnja turistička sezona u Crnoj Gori je protekla uspješno. Ukoliko posmatramo kolektivni smještaj u periodu januar-septembar 2021. godine, ostvareno je 631.970 dolazaka što je više za 163% u odnosu na isti period 2020. godine i manje za 41% u odnosu na isti period 2019. godine. takođe, u posmatranom periodu u kolektivnom smještaju, ostvareno je 2.671.794 noćenja, što predstavlja rast od 215% u odnosu na isti period 2020. godine, odnosno manje je za 36% ako posmatramo isti period rekordne 2019. godine. Od ukupnog broja noćenja u kolektivnom smještaju, 89% su ostvarili strani turisti, a 11% noćenja su ostvarili domaći turisti. Prosječan boravak turista u kolektivnom smještaju, za posmatrani period, iznosio je 4,23 dana. U strukturi noćenja stranih turista u kolektivnom smještaju, za prvih devet mjeseci 2021. godine najviše noćenja ostvarili su turisti iz Srbije 29,7%, Ukrajine 13%, Bosne i Hercegovine 9,2% i Rusije 5,2%. U odnosu na isti period 2020. godine, najveći rast ostvarenih noćenja zabilježen je kod turista iz Mađarske (867% više), Poljske (766% više), Srbije (570% više) i Ukrajine (394% više). Najveće ostvarenje broja noćenja u odnosu na rekordnu 2019. godinu, u primorskim opštinama u kolektivnom smještaju za prvih devet mjeseci ima **Opština Tivat (83%)**, a najmanje Ulcinj, Bar i Herceg Novi (59%). Sve navedeno ide u prilog činjenici da Tivat gradi imidž ekskluzivne turističke destinacije obzirom na realizaciju velikih investicionih projekata koji podižu nivo turističke ponude grada. Uspješan razvoj turizma kao vodeće privredne grane ima multiplikativan efekat i na druge privredne grane – poljoprivredu, građevinarstvo, IT sektor, trgovinu, saobraćaj i druge djelatnosti koje su u manjoj ili većoj meri komplementarne sa turizmom.

U tabeli br. 2 je prikazan broj privrednih subjekata po opštinama u 2019 i 2020. godini, kao i procenat koliko privredni subjekti po gradovima učestvuju u ukupnom broju privrednih subjekata.

Tabela br.2 : Pregled aktivnih poslovnih subjekata po opštinama

R.br.	Opština	2019.		2020.	
		ukupno	učešća	ukupno	učešća
1.	Andrijevica	68	0,2	71	0,2
2.	Bar	3.188	9,2	3.440	9,2
3.	Berane	549	1,6	582	1,6
4.	Bijelo Polje	1.190	3,4	1.290	3,5

5.	Budva	5.271	15,2	5.768	15,5
6.	Cetinje	741	2,1	768	2,1
7.	Danilovgrad	593	1,7	639	1,7
8.	Gusinje	29	0,1	31	0,1
9.	Herceg Novi	2.551	7,3	2.780	7,5
10.	Kolašin	229	0,7	244	0,7
11.	Kotor	1.349	3,9	1.420	3,8
12.	Mojkovac	151	0,4	164	0,4
13.	Nikšić	1.878	5,4	1.979	5,3
14.	Petnjica	27	0,1	30	0,1
15.	Plav	111	0,3	128	0,3
16.	Pljevlja	605	1,7	615	1,7
17.	Plužine	31	0,1	32	0,1
18.	Podgorica	12.565	36,2	13.419	36,0
19.	Rožaje	610	1,8	646	1,7
20.	Šavnik	35	0,1	38	0,1
<b>21.</b>	<b>Tivat</b>	<b>1.635</b>	<b>4,7</b>	<b>1.754</b>	<b>4,7</b>
21.	Tuzi	35	0,1	83	0,2
22.	Ulcinj	1.134	3,3	1.193	3,2
23.	Žabljak	132	0,4	141	0,4
<b>Ukupno</b>		<b>34.707</b>	<b>100,0</b>	<b>37.255</b>	<b>100,0</b>

Izvor: MONSTAT

Kada je u pitanju Opština Tivat ukupan broj aktivnih privrednih subjekata u 2019 godini je bio 1.635 i učešće u ukupnom broju privrednih subjekata je bilo 4.7%. U 2020. godini taj broj se povećao na 1.754 privredna subjekta što je takođe 4.7% u ukupnom broju privrednih subjekata u Crnoj Gori. U sledećoj tabeli je prikazan pregled broja zaposlenih po opštinama i veličini privrednih subjekata.

Tabela br.3 : Pregled broja zaposlenih po opštinama i veličini privrednih subjekata

	Broj zaposlenih	0-1 zap.	2-5 zap.	6-10 zap.	11-50 zap.	101-150 zap.	51-250 zap.	preko 250 zap.
Podgorica	66.417	4.899	8.256	5.049	11.773	16.469	19.971	39
Danilovgrad	2.599	229	384	299	727	960	0	0
Nikšić	10.130	842	1.861	1.033	2.089	3.044	1.261	2
Cetinje	1.697	254	402	204	580	257	0	0
Tuzi	1.795	62	118	97	313	152	1.053	2
Centralna regija	82.638	6.286	11.021	6.682	15.482	20.882	22.285	43
%centralna regija	59,7	41,0	46,1	51,0	56,2	67,6	80,5	74,1
Andrijevisa	288	33	56	54	145	0	0	0
Berane	2.210	327	585	241	453	604	0	0
Bijelo Polje	5.239	496	1.026	515	1.008	954	1.240	2
Gusinje	96	7	28	7	54	0	0	0
Kolašin	738	87	200	137	199	115	0	0
Mojkovac	582	54	144	69	136	179	0	0
Petnjica	108	17	26	18	47	0	0	0

Plav	272	64	122	37	49	0	0	0
Pljevlja	3.288	291	609	430	569	698	691	1
Plužine	114	14	43	17	40	0	0	0
Rožaje	1.668	269	504	288	393	214	0	0
Šavnik	97	19	19	0	59	0	0	0
Žabljak	321	51	82	69	119	0	0	0
Sjeverna regija	15.021	1.729	3.444	1.882	3.271	2.764	1.931	3
%sjeverna regija	10,9	11,3	14,4	14,4	11,9	9,0	7,0	5,2
Bar	8.526	1.423	2.235	990	1.853	1.052	973	4
Budva	12.206	2.831	2.356	1.010	2.365	1.830	1.814	6
Herceg Novi	8.308	1.171	1.858	938	1.687	1.975	679	1
Kotor	4.374	610	1.063	574	1.099	1.028	0	0
Tivat	4.575	880	1.093	665	1.153	784	0	1
Ulcinj	2.770	398	815	358	634	565	0	0
Južna regija	40.759	7.313	9.420	4.535	8.791	7.234	3.466	12
% južna regija	29,4	47,7	39,4	34,6	31,9	23,4	12,5	20,7
UKUPNO	138.418	15.328	23.885	13.099	27.544	30.880	27.682	58

Izvor: Crnogorska privreda u 2021. godini, godišnja analiza; PK Crne Gore, Podgorica, 2021.

Ukupan broj zaposlenih u opštini Tivat je 4.575. U kompanijama koje broje 0-1 zaposlenog, uposleno je 880 zaposlenih, dok je 1.093 zaposleno u kompanijama koje broje 2-5 zaposlenih. Svega 665 kompanija upošljava 6-10 zaposlenih, dok u firmama koje zapošljavaju 11-50 ljudi rade 1.153 zaposlena. Firme koje zapošljavaju od 101-150 ljudi ima 784, dok firme koje zapošljavaju 51-250 zaposlenih nema registrovanih u opštini Tivat. Svega jedna kompanija postoji u kojoj je zaposleno preko 250 zaposlenih.

Iz prethodno navedenog da se zaključiti da Opština Tivat u odnosu na druge primorske opštine ima izgrađen veoma dobar odnos razvoju grupacije mikro, malog i srednjeg biznisa. To upućuje na zaključak da će ova preduzeća u konačnom preuzeti ulogu nosioca privrednog razvoja grada nakon definitivnog okončanja procesa deindustrijalizacije i gašenja velikih društvenih sistema. Tivat je transformacijom ka uslužnom sektoru preusmjerio svoje razvojne prioritete koji su prvenstveno okrenuti turizmu kao najvažnijoj privrednoj grani. Veliki potencijal postoji u svim privrednim segmentima koji mogu da budu komplementarni sa turizmom kao vodećom privrednom granom. Podrška start up kompanijama je neophodna na svim nivoima i značajnoj mjeri će uticati na još bolju strukturu broj zaposlenih i strukturu privrednih subjekata.

U tabeli br.4 je prikazan pregled ostvarenih prihoda po opštinama i veličini privrednih subjekata.

Tabela br. 4: Pregled ostvarenih prihoda po opštinama i veličini privrednih subjekata

Prihod (€)	0-1 zap.	2-5 zap.	6-10 zap.	11-50 zap.	101-150 zap.	51-250 zap.	preko 250 zap.
------------	----------	----------	-----------	------------	--------------	-------------	----------------

### Elaborat o opravdanosti osnivanja preduzetničkog inkubatora u Opštini Tivat

Podgorica	5.029.913.465	319.163.490	465.665.945	354.653.766	1.055.617.313	1.418.626.881	1.416.186.070	39
Danilovgrad	188.772.644	7.905.251	12.880.611	21.355.551	58.248.572	88.382.659	0	0
Nikšić	922.905.758	40.775.937	75.700.533	49.649.586	202.150.058	229.485.032	325.144.612	2
Cetinje	101.864.856	9.741.185	14.127.071	13.986.081	42.405.666	21.604.853	0	0
Tuzi	79.809.117	10.434.215	5.470.998	13.256.296	16.448.997	13.220.439	20.978.172	2
Centralna regija	6.323.265.840	388.020.078	573.845.158	452.901.280	1.374.870.606	1.771.319.864	1.762.308.854	43
%centralna regija	75,0	66,7	61,0	64,7	71,5	77,8	87,7	74,1
Andrijevica	10.444.045	748.968	1.654.572	2.774.069	5.266.436	0	0	0
Berane	66.320.906	4.569.949	17.663.293	8.344.406	21.419.310	14.323.948	0	0
Bijelo Polje	281.917.368	12.924.084	25.978.072	20.197.152	62.615.087	38.505.191	121.697.782	2
Gusinje	2.238.891	24.729	497.986	457.366	1.258.810	0	0	0
Kolašin	23.420.558	2.660.076	6.344.904	5.495.764	3.726.691	5.193.123	0	0
Mojkovac	20.123.858	2.569.555	3.668.247	2.348.421	7.749.206	3.788.429	0	0
Petnjica	2.806.753	100.771	986.373	1.207.405	512.204	0	0	0
Plav	6.094.019	1.009.185	3.802.978	834.283	447.573	0	0	0
Pljevlja	129.718.326	4.059.090	18.758.853	16.318.388	12.420.594	29.190.347	48.971.054	1
Plužine	1.798.201	50.470	907.145	124.163	716.423	0	0	0
Rožaje	61.955.725	5.497.178	11.974.861	14.019.802	15.856.906	14.606.978	0	0
Šavnik	2.027.094	342.023	499.421	0	1.185.650	0	0	0
Žabljak	7.063.329	1.766.256	1.062.784	758.633	3.475.656	0	0	0
Sjeverna regija	615.929.073	36.322.334	93.799.489	72.879.852	136.650.546	105.608.016	170.668.836	3
%sjeverna regija	7,3	6,2	10,0	10,4	7,1	4,6	8,5	5,2
Bar	318.904.226	27.948.750	70.439.783	52.111.391	84.141.228	61.894.312	22.368.762	4
Budva	333.139.214	49.721.450	68.339.362	39.661.804	77.062.113	50.095.124	48.259.361	6
Herceg Novi	308.746.137	16.480.886	38.867.654	31.231.287	67.347.629	149.791.983	5.026.698	1
Kotor	203.166.797	12.082.995	24.339.275	16.745.312	84.322.985	65.676.230	0	0
<b>Tivat</b>	<b>239.612.821</b>	<b>44.549.650</b>	<b>51.928.422</b>	<b>22.364.018</b>	<b>67.289.059</b>	<b>53.481.672</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Ulcinj	85.647.698	6.357.057	19.032.475	11.603.627	30.678.985	17.975.554	0	0
Južna regija	1.489.216.893	157.140.788	272.946.971	173.717.439	410.841.999	398.914.875	75.654.821	12
% južna regija	17,7	27,0	29,0	24,8	21,4	17,5	3,8	20,7
UKUPNO	8.428.411.806	581.483.200	940.591.618	699.498.571	1.922.363.151	2.275.842.755	2.008.632.511	58

*Izvor: Crnogorska privreda u 2021. godini, godišnja analiza; Privredna komora Crne Gore, Podgorica, 2021.*

Primjetno je da se Tivat posljednjih godina ubrzano razvija i da su prihodi na nivou susjednih opština ako uporedimo veličinu i broj stanovnika istih. Ukupni prihodi u Opštini Tivat u 2021.godini iznose 239.612.821 €. Najviše prihoda u iznosu od 67.289.059 € su ostvarila preduzeća koja zapošljavaju 11-50 zaposlenih. Kompanije koje zapošljavaju od 101-150 zaposlenih su ostvarile prihode u iznosu od 53.481.672 €, dok su kompanije koje zapošljavaju od 2-5 zaposlenih ostvarile prihode u iznosu od 51.928.422 €. Svega 44.549.650 € su ostvarile male kompanije koje zapošljavaju 0-1 zaposlenog, dok su najmanje prihoda u iznosu od 22.364.018 € ostvarile kompanije koje zapošljavaju 6-10 zaposlenih. Na osnovu navedene analize može se zaključiti da je u velikoj mjeri mikro i mala preduzeća čine osnovu budućeg razvoja

Tivta i da je upravo u razvijanju mikro preduzeća velika šansa za stimulisanje budućih soft industrija koje su u funkciji turizma kao vodeće privredne grane.

U sledećoj tabeli su prikazani podaci za pregled broja zaposlenih u opštini Tivat po veličini privrednih subjekata i broju preduzeća po oblastima.

Tabela br.5 : Pregled broja zaposlenih u Opštini Tivat po veličini privrednih subjekata i broju preduzeća po oblastima

Grana djelatnosti	Broj priv. subj.	0-1 zap.	2- 10 zap.	11- 50 zap.	51- 250 zap.	preko 250 zap	Prihodi (€)	Prihodi učešće %	Broj zap.	Zaposl. učešće %	Bruto zarade	B. zar. Učešće %
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	9	5	4	0	0	0	2.315.289	1,0	18	0,4	91.735	0,3
Vađenje ruda i kamena	2	1	1	0	0	0	143.907	0,1	8	0,2	85.877	0,3
Prerađivačka industrija	63	27	32	3	1	0	9.627.144	4,0	268	5,9	1.044.470	3,4
Snabdijevanje el. Energy,gasom I parom	5	2	3	0	0	0	2.689.571	1,1	16	0,3	271.409	0,9
Snabdijevanje vodom I upravljanje otp. vodama	7	3	2	0	2	0	5.788.540	2,4	174	3,8	1.873.981	6,1
Građevinarstvo	208	117	79	12	0	0	67.865.520	28,3	696	15,2	3.784.326	12,3
Trgovina na veliko i malo I popravka mot. vozila	270	164	98	8	0	0	47.074.539	19,6	643	14,1	3.019.585	9,8
Saobraćaj i skladištenje	83	44	34	5	0	0	9.543.009	4,0	253	5,5	1.531.478	5,0
Usluge smještaja i ishrane	147	61	69	14	3	0	41.707.648	17,4	914	20,0	7.732.342	25,1
Informisanje i komunikacije	31	27	2	2	0	0	3.560.851	1,5	74	1,6	365.574	1,2
Finansijske djelatnosti i dj. osiguranja	2	1	1	0	0	0	15.390	0,0	3	0,1	19.201	0,1
Poslovanje nekretninama	175	151	24	0	0	0	3.456.180	1,4	211	4,6	810.860	2,6
Stručne, naučne i tehničke djelatnosti	243	179	62	2	0	0	11.853.008	4,9	428	9,4	2.327.619	7,6

Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	114	78	30	5	1	0	7.017.047	2,9	386	8,4	2.718.645	8,8
Državna uprava i odbrana i obavezno soc. osiguranje	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Obrazovanje	5	2	2	1	0	0	1.574.163	0,7	44	1,0	709.447	2,3
Zdravstvena i socijalna zaštita	11	0	10	1	0	0	477.816	0,2	46	1,0	248.324	0,8
Umjetnost, zabava i	23	14	7	1	1	0	24.112.614	10,1	296	6,5	3.829.422	12,5
Ostale uslužne djelatnosti	46	29	15	2	0	0	790.585	0,3	97	2,1	283.736	0,9
<b>UKUPNO</b>	<b>1.444</b>	<b>905</b>	<b>475</b>	<b>56</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>239.612.821</b>	<b>100</b>	<b>4.575</b>	<b>100</b>	<b>30.748.031</b>	<b>100</b>

Izvor : Crnogorska privreda u 2021. godini, godišnja analiza; Privredna komora Crne Gore, Podgorica, 2021.

Na bazi podataka iz prethodne tabele, struktura registriranih privrednih subjekata po sektorima je sljedeća:

- U sektoru poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo ima ukupno registrovano 9 privrednih subjekata većinom mikro preduzeća.
- U sektoru vađenje ruda i kamena ima 2 preduzeća takođe u mikro sektoru.
- U prerađivačkoj industriji je ukupno registrovano 63 preduzeća od čega je najveći broj mikro i malih preduzeća.
- Sektor snabdjevanja električnom energijom ima registrovano 5 preduzeća.
- Snabdjevanje vodom i upravljanje otp. vodama broji 7 privrednih subjekata,
- U sektoru građevinarstva posluje 208 privrednih subjekata mahom mikro i malih preduzeća.
- U oblasti trgovine na veliko i malo i popravka mot. vozila ukupno ima registrovano 270 privrednih subjekata što je ujedno i najveći broj registrovanih privrednih subjekata u Tivtu.
- Ukupno 83 privredna subjekta su registrovana za Saobraćaj i skladištenje, dok usluge smještaja i ishrane obavlja ukupno 147 preduzeća.
- Poslove koji se odnose na informisanje i komunikacije obavlja 37 privrednih subjekata dok svega 2 preduzeća su registrovana u oblastima finansijske djelatnosti i dj. osiguranja.

Kada je u pitanju poslovanje nekretninama taj posao je u velikoj ekspanziji poslednjih godina i postoji 175 preduzeća koja su registrovana za bavljenje ovim djelatnostima. Stručne, naučne i tehničke djelatnosti obavljaju ukupno 243 preduzeća i to je druga oblast po broju registrovanih privrednih subjekata u Tivtu. Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti pokrivaju ukupno 114 preduzeća, dok u obrazovanju ukupno postoji 5 organizacija. Ukupno 5 organizacija je registrovano u zdravstvenoj i



socijalnoj zaštiti, a ukupno 5 organizacija je registrovano u domenu umjetnosti i zabave i u ostalim uslužnim djelatnostima je registrovano 46 privrednih subjekata. Najveći broj registrovanih privrednih subjekata u svim oblastima je u miro i malom biznisu dok praktično većih privrednih sistema i nema više u Tivtu, što ide u prilog činjenici da je potrebno stimulirati razvoj preduzetništva u svim oblastima koje su prepoznate kao budući pokretači razvoja lokalne ekonomije. U građevinarstvu zbog nagle ekspanzije turističkih kapaciteta su očekivano ostvareni najveći prihodi u iznosu od ukupno 67.865.520 €, dok je u trgovini na veliko i malo ostvareno ukupno 47.074.539 €. Treća djelatnost u kojoj su ostvareni najveći prihodi su usluge smještaja i ishrane sa 41.707.648 € prihoda.

Mikro, mala i srednja preduzeća su nosioci privrednih aktivnosti u Tivtu i potrebno je stvarati povoljan ambijent za što veći broj preduzetnika koji su spremni da pokreću novi biznis u budućem periodu.

Privreda opštine Tivat je zasnovana na sektoru mikro, malih i srednjih preduzeća, i sasvim izvjesno će se taj trend nastaviti u budućnosti. Veliki broj preduzetničkih poduhvata prema istraživanjima na svjetskom nivou završi neuspješno zbog različitih barijera koje se javljaju u prvim godinama poslovanja. Prema izvještaju o barijerama u poslovanju identifikovanim kroz kampanju „Bez barijera, da posao ne stoji.“ i koji sprovodi UNDP u saradnji sa Ministarstvom finansija uz podršku Ambasade Velike Britanije u Crnoj Gori, identifikovane su 104 barijere koje se mogu grupisati u 8 kategorija:

- Finansijska ograničenja u pokretnaju i vođenju biznisa
- Komplikovane i nejasne procedure
- Neadekvatna inspekcijska kontrola
- Neadekvatna zakonska regulativa
- Neefikasna administracija
- Ograničenja u poslovanju
- Siva ekonomija
- Visoke takse

Barijere u poslovanju koje su prepoznate u navedenom izvještaju predstavljaju prepreke koje je potrebno zajednički prevazići na državnom i lokalnom nivou djelujući institucionalno i uvažavajući probleme sa kojima se susreću privredni subjekti.

## **2.4. Obrazovna struktura nezaposlenih lica u Opštini Tivat**

Sa stanovišta obrazovne strukture nezaposlenih najviše je srednjekvalifikovanih osoba<sup>16</sup>. Ipak, učešće ovih osoba u ukupnom broju nezaposlenih Opštine Tivat smanjeno je sa 61,9% u 2011. na 45,8% u 2019. godini. Sa druge strane, značajno je povećano učešće visokokvalifikovanih osoba u ukupnoj nezaposlenosti. Tako je učešće visokokvalifikovanih osoba poraslo sa 20,2% u 2011. na čak 33,2% u 2018.

---

<sup>16</sup> Pod niskokvalifikovanim osobama se u ovom dokumentu smatraju osobe sa stečenim I i II stepenom kvalifikacija prema Nacionalnom okviru kvalifikacija; Pod srednjekvalifikovanim osobama se smatraju osobe sa stečenim III, IV i V stepenom kvalifikacija prema Nacionalnom okviru kvalifikacija; Pod visokokvalifikovanim osobama se smatraju osobe sa stečenim VI, VII, VII2 i VIII stepenom kvalifikacija prema Nacionalnom okviru kvalifikacija.

godini ali se u 2019. godini njihovo učešće smanjilo na 29,2%. Učešće niskokvalifikovanih osoba je takođe poraslo sa 18% (2011) na 22,9% (2019).

Tabela br.6: Nezaposlena lica na evidenciji Biroa rada prema stepenu stručne spreme i polu, 2011-2020. godine

	Ukupno	Žene	Stepen stručne spreme																			
			I	I ž	II	II ž	III	III ž	IV	IV ž	V	V ž	VI-1	VI-1 ž	VI-2	VI-2 ž	VII-1	VII-1 ž	VII-2	VII-2 ž	VIII	VIII ž
2011.	798	351	96	40	47	22	222	84	204	114	68	4	46	15	0	0	112	70	3	2	0	0
2016.	746	391	91	42	27	16	152	53	193	109	26	0	26	16	2	1	221	152	8	2	0	0
2017.	784	457	111	60	40	27	151	62	228	145	26	1	32	19	1	1	189	139	6	3	0	0
2018.	576	350	91	47	27	14	99	47	158	105	10	0	16	10	1	1	166	123	7	3	1	0
2019.	432	243	79	41	20	12	80	26	118	79	10	0	12	8	1	1	110	75	2	1	0	0
VI 2020.	553	319	116	61	21	15	106	47	181	117	10	0	14	8	2	2	102	69	1	0	0	0

Izvor: Zavod za zapošljavanje Crne Gore, Izvještaji o radu 2011-2020

Povećanje nezaposlenosti u prvoj polovini 2020. godine za 28% je prvenstveno posljedica povećanja broja srednjekvalifikovanih lica na evidenciji Biroa rada (povećanje od 44,9% u odnosu na 2019. godinu). U tom periodu takođe se značajno povećao broj niskokvalifikovanih nezaposlenih lica (za 38,4% u odnosu na 2019. godinu). Sa druge strane broj visokokvalifikovanih se smanjio (za 34,4% u odnosu na 2019. godinu).<sup>17</sup>

Tabela br. 7 : Nezaposlena lica na evidenciji Biroa rada prema stepenu stručne spreme i polu, za prvo polugodište 2021.godine

Opština	Σ	Ž	I	I ž	II	II ž	III	III ž	IV	IV ž	V	V ž	VI-1	VI-1 ž	VI-2	VI-2 ž	VII-1	VII-1 ž	VII-2	VII-2 ž	VIII	VIII ž
Tivat	837	478	187	99	29	20	168	70	245	154	14	1	18	12	1	1	163	115	11	6	1	0

Izvor :Zavod za zapošljavanje Crne Gore, Izvještaji o radu za prvo polugodište 2021. godine

U 2021.godini se zadržao trend nezaposlenosti uzrokovan posljedicama pandemije Kovid-19 virusa, i trend koji je bio izražen ka poboljšanju strukture nezaposlenih prema obrazovnoj strukturi je narušen i potrebno je u budućem periodu sistemski pristupiti rješavanju ovog pitanja.

#### 2.4.1. Dugoročna nezaposlenost

Sa stanovišta dužine prijave na evidenciji Biroa rada i traženja zaposlenja, tokom prethodne dvije godine zabilježen je pad broja dugoročno nezaposlenih, to jest onih koji su prijavljeni na evidenciji 12 mjeseci i više. Na kraju 2019. godine od ukupnog broja nezaposlenih 205 ili 47,6% je tražilo zaposlenje duže od 12 mjeseci, dok je njihov broj i učešće u ukupnoj nezaposlenosti u 2018. godini bio na većem nivou (292 ili 50,7%).

<sup>17</sup> Strategija zapošljavanja Opštine Tivat 2021-2024, nacrt ; str. 16-24.

Tabela br.8 : Nezaposlena lica na evidenciji Biroa rada prema dužini traženja zaposlenja, 2018 – 2020.

	Ukupno	Žene	Dužina traženja zaposlenja													
			Do6m	ž	Preko 6do9m	ž	Preko 9do12 m	ž	Preko 1do3g	ž	Preko 3do5g	ž	Preko 5do8g	ž	Preko 8g	ž
2018.	576	350	235	144	22	18	27	17	182	128	49	24	22	10	39	9
2019.	431	242	198	122	19	10	9	5	101	66	46	23	23	6	35	10
VI 2020.	553	319	244	141	78	51	22	17	87	54	63	38	28	9	31	9

Izvor: Zavod za zapošljavanje Crne Gore, Izvještaji o radu 2018-2020.

Na kraju drugog kvartala 2020. njihov broj se nije bitno promjenio. Udio žena prijavljenih na evidenciji 12 mjeseci i više je u posmatranom periodu niži od prosjeka ukupnog broja dugoročno nezaposlenih lica.

Najveći broj dugoročno nezaposlenih čeka na zaposlenje od jedne do tri godine, mada se njihov procenat smanjivao tokom prethodne dvije godine.

Tabela br.9 : Nezaposlena lica na evidenciji Biroa rada prema dužini traženja zaposlenja, prvo polugodište 2021.

Rb	Opština	Dužina traženja zaposlenja															
		Ukupno	ž	Do6m	ž	Preko o 6 do 9m	ž	Preko o 9 do 12m	ž	Preko 1 do 3g	ž	Preko 3 do 5g	ž	Preko 5 do 8g	ž	Preko 8g	ž
1.	Tivat	837	478	310	172	102	57	64	39	219	133	69	49	49	22	24	6

Izvor :Zavod za zapošljavanje Crne Gore, Izvještaji o radu za prvo polugodište 2021. godine

U prvom kvartalu 2021.godine trend nezaposlenosti se nastavio kao i udio žena koje su prijavljene na evidenciji duže od 12 mjeseci, kao posljedica krize koja je bila uzrokovana pandemijom Kovid-19 virusa. Svakako da je ovaj podatak veoma važan za potrebe stimulisanja ženskog preduzetništva i kreiranja još nekih programa za stimulisanje samozapošljavanja.

#### 2.4.2. Nezaposlena lica prema radnom stažu

Najveći broj nezaposlenih na evidenciji Biroa rada Tivat je sa radnim stažom. Broj nezaposlenih bez radnog staža se u periodu od 2018. do kraja 2019. godine smanjio za 31% ali se u junu 2020. godine ponovno povećao. U ukupnoj nezaposlenosti njihovo učešće u 2019. iznosi 18,5%.

U ukupnom broju nezaposlenih žena učešće onih bez radnog staža je nešto više od prosjeka (21,4%). Broj žena bez radnog staža se u tom periodu takođe smanjio. Dok je u 2018. godini 44% svih nezaposlenih žena bilo bez radnog staža, u junu 2020. godine njihov udio iznosi 23,4%.

Tabela br.10 : Nezaposlena lica prema radnom stažu, 2018-VI 2020. godine

Godina	Ukupno	Žene	Bez staža	Žene	Sa stažom	Žene
2018.	576	350	116	73	460	277
2019.	432	243	80	52	352	191
VI 2020.	553	319	105	61	448	258

*Izvor: Zavod za zapošljavanje Crne Gore, Izvještaji o radu 2018-2020.*

Tabela br. 11: Nezaposlena lica prema radnom stažu, VI 2021. godine

Godina	BIRO RADA	Ukupno	ž	Bez staža	ž	Sa stažom	ž
VI 2021	Tivat	837	478	172	97	665	381

*Izvor :Zavod za zapošljavanje Crne Gore, Izvještaji o radu za prvo polugodište 2021.godine*

U prvih šest mjeseci 2021.godine ukupan broj nezaposlenih je porastao ako poredimo sa prethodnom godinom na 827 od čega je 478 žena , dok je 381 žena sa stažom njih 172 je bez staža. Sve ovo ide u prilog činjenici da je potrebno što više uticati na razvoj kako ženskog tako i ukupnog preduzetništva.

### 3. ULOGA I ZNAČAJ RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U PRIVREDNOM RAZVOJU

#### 3.1. Uloga, prednosti i slabosti funkcionisanja MSP

U funkciji prethodno postavljenog naslova koji se generalno odnosi na ulogu i značaj mikro, malih i srednjih preduzeća u procesu privrednog razvoja, pozvaćemo se na Izvještaj OECD-a o preduzetništvu u malim i srednjim preduzećima gdje je navedeno:

***“Mala i srednja preduzeća i preduzetništvo sada su širom svijeta priznati kao ključni izvor dinamičnosti, inovacija i fleksibilnosti, kako u naprednim industrijalizovanim zemljama, tako i u privredama u nastajanju i razvoju. Ona su zaslužna za najveći broj novovotvorenih radnih mjesta u zemljama članicama OECD i daju značajan doprinos inovativnosti, produktivnosti i privrednom rastu”.***

Nadalje, iskustva vezano za doprinos koja ova grupacija preduzeća daje jednoj nacionalnoj ekonomiji mogu se sažeti u sljedećim zapažanjima:

- „malo preduzetništvo“ je dostupno svim pretendentima pod jednakim uslovima, neovisno od dobi ili stepena obrazovanja;
- većinu radnih mjesta stvaraju male firme, jer veliki poslovni sistemi svoju konkurentsku prednost grade na masovnoj i visokorobotizovanoj proizvodnji i time eliminišu radnike iz proizvodnih procesa;
- mala preduzeća nude veću mogućnost samozapošljavanja i stvaranja porodičnog biznisa;
- mada mala preduzeća nisu dovoljno finansijski moćna, svoju konkurentsku prednost zasnivaju na razvoju novih i inovativnih proizvoda;
- prema nekim istraživanjima MSP proizvode 24 puta više inovacija po uloženom dolaru u istraživanje i razvoj nego velika preduzeća;
- MSP ne mogu izazvati velike socijalne probleme u slučaju propadanja jer zapošljavaju mali broj ljudi (npr. prosjek u EU – 19 zaposlenih; Hrvatska – 4), a često su to porodična preduzeća kao najstabilniji dio privrede;
- mala preduzeća amortizuju sve nagle poremećaje i krize u privredi;
- mala preduzeća vrlo su prilagodljiva na nagle promjene i poremećaje tržišta što ih čini stabilnijim i konkurentnijim u odnosu na velike i trombe sisteme;
- mala preduzeća imaju kraći put od ideje do proizvoda što skraćuje životni vijek i utiče na nastanak novih i kvalitetnijih proizvoda;
- objedinjeno vlasništvo i upravljanje u funkciji preduzetništva u jednoj osobi često djeluje motivirajuće i racionalno, racionalnije korištenje resursa i sl.;
- u malim preduzećima nizak je nivo birokratizacije – radnici i menadžer često obavljaju iste poslove;
- odnos prema ljudima bolji je i humaniji;
- zbog manjih i jednostavnijih procesa MMSP su ekološki prihvatljivija;
- svojim učešćem u ukupnoj ekonomiji utiču na njenu elastičnost i lakše napuštaju staru proizvodnju i započinju novu i slično.

Ako bi se na nešto posebno fokusirali kada je u pitanju predmet ovog elaborata, tj.

organizovanje poslovnog inkubatora čiji bi osnivač bila lokalna samouprava – Opština Tivat (u daljem tekstu PIT); izdvojicemo da se značaj ove grupacije preduzeća ogleda u sljedećim:

- potpomažu rad velikih preduzeća kao poslovni partneri;
- kreiraju nova radna mjesta i doprinose povećanju zaposlenosti;
- značajno utiču na diversifikaciju i poboljšanje privredne strukture lokalne samouprave;
- izvor su inovacija, odnosno novih proizvoda i usluga;
- novim proizvodima i uslugama popunjavanju tržišne niše;
- podstiču tehnološki progres;
- pored ekonomskih, doprinose realizaciju i širih socijalnih društvenih ciljeva i drugo.

Naravno, imajući u vidu zalaganje Naručioca elaborata da u Opštini Tivat osnuje (organizuje) poslovni inkubator, smatramo da je već ovdje potrebno ukratko ukazati na neke od potencijalnih prednosti i slabosti u procesu poslovanja ovih preduzeća kako unutar inkubatora, tako i nakon napuštanja istog. **Mada će ova problematika detaljnije biti razrađena u okviru SWOT analize, u smislu prethodnog, neke od ključnih prednosti malih preduzeća u najkraćem su:**

- neposredan kontakt sa potrošačima;
- prilagođenost specifičnim zahtjevima i visoka specijalizacija;
- zadovoljenje tražnje užeg segmenta;
- pojedinačna / maloserijska proizvodnja;
- visoka fleksibilnost;
- neposredan odnos sa zaposlenima;
- visoka motivisanost vlasnika ...

**Neke od ključnih slabosti koje po pravilu karakterišu poslovanje MMSP preduzeća**, i kojih nisu oslobođena i kada djeluju u okviru inkubatora su :

- manja efikasnost u odnosu na velika preduzeća;
- zavisnost od znanja i ličnih osobina vlasnika;
- nema podjele rada i specijalizacije;
- visok tržišni rizik;
- problem pribavljanja finansijskih sredstava i drugo.

Pored toga, MMSP se susreću sa brojnim problemima u svom poslovanju, koji im onemogućavaju nesmetan razvoj:

- nedostatak i visoki troškovi kvalifikovane radne snage;
- niska kupovna moć stanovništva;
- ograničen pristup finansijskom tržištu;
- problemi sa implementacijom novih modela organizacije poslovanja;
- nizak nivo menadžmenta kvaliteta;
- problemi sa javnom administracijom;
- loša infrastruktura (saobraćajna, električna i komunikaciona mreža).

Konačno, imaju li se uvidu aktuelna privredna kretanja, dominantno u kontinuitetu sve



značajnije učešće MMSP u ukupnom broju i strukturi preduzeća, uključujući i stvaranje bruto-društvenog proizvoda na globalnom nivou pripisuje se <sup>18</sup>:

- Masovnoj pojavi smanjivanja zaposlenih (downsizing);
- Razvoju poslovanja preko interneta, koji mnogima omogućuje da pokrenu nešto novo;
- Trendu virtuelnih udruživanja, koja malim specijalizovanim preduzećima omogućuju da se međusobno povežu i na taj način ravnopravno konkurišu velikima;
- Nastojanjima žena, pripadnika manjina i imigranata da budu zaposleni i da ih ne koči “staklena tavanica”;
- Pojavi “djece preduzetnika” (enfantpreneurs), vrlo mladih preduzetnika, najčešće studenata, koji pokreću preduzetničke poslove iz svojih (studentskih domova), a koji su zbog svojih godina bliži tržištu, te stoga mnogo sposobniji kreirati marke koje privlače kupce;
- Potrebi pojedinaca za mirnijim i izbalansiranim životom te uopšte njihovoj želji da sami upravljaju svojim životima, odnosno da ne budu pijuni u savremenim korporacijama, nego sami sebi šefovi.

### 3.2. Mala i srednja preduzeća u Evropskoj uniji

Mada je, kako se pokazalo, akademski interes za mala i srednja preduzeća relativno skorijeg datuma, ista su se posljednjih decenija, posebno sa sve češćom pojavom kriza sve do globalnog nivoa nametnula kao “kičma” evropske ekonomije (EU). Time su MMSP zbog svog, evidentno, jakog ekonomskog i, uopšte, društvenog značaja, dobila posebno mjesto u strategijama privrednog razvoja gotovo svih tržišnih ekonomija pojedinačno i zajedno na nivou EU.

Kada je riječ o nekim od njihovih efekata, podaci za 2015. godinu u EU28 ekonomiji pokazuju da je oko 23 miliona MMSP generisalo 3,9 triliona € dodate vrijednosti i zapošljavalo oko 90 miliona ljudi, čineći time oko dvije trećine EU28 ukupne zaposlenosti i nešto manje od tri petine EU28 dodate vrijednosti u poslovnom nefinansijskom sektoru. Velika većina MSP su mikropreduzeća sa manje od 10 zaposlenih – takva veoma mala preduzeća čine gotovo 93% od ukupnog broja preduzeća u nefinansijskom poslovnom sektoru (*European Commission, 2016*) (Petković;39).

Ujedno, posebno nakon globalne ekonomske krize iz 2008. godine, nuždom izazvana spoznaja iste rezultirala je ponudom brojnih programa i strategija podsticanja preduzetništva od strane različitih evropskih institucija, razvojnih agencija i ostalih organizacija. Pored toga, vođena navedenim razlozima i brojnim otvorenim pitanjima razvojnog karaktera, EU je još 2010. godine usvojila strategiju pametnog, održivog i sveobuhvatnog razvoja pod nazivom „*Evropa 2020*“. U navedenom strateškom dokumentu su jasno navedeni ciljevi, prioriteti i inicijative vezano za ekonomski razvoj Evrope u 21. vijeku, pri čemu važnu ulogu u realizaciji navedene strategije zauzima sektor malih i srednjih preduzeća.

Nadalje, brojna su dokumenta od strateške važnosti donešena u cilju pružanja raznovrsnih podsticanja razvoju malih i srednjih preduzeća na nivou EU (finansijska

---

<sup>18</sup> Vidi. Šire, Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki –Vokić, N.; 42; str.489-490.

podrška i dr.). Pri tome, posebna pažnja se posvećuje jačanju njihovog inovativnog kapaciteta, bilo da je reč o preduzećima u kojima nastaju inovacije, ili da se radi o novosnovanim poslovnim subjektima koji uspijevaju da brzo i efikasno transferišu nova tehnološka rješenja do kojih su drugi uspjeli da dođu. Tako, npr. među brojnim aktivnostima preduzetim na planu donošenja čitavog niza „pametnih“ propisa u funkciji unapređenja poslovnog ambijenta u okviru koga funkcionišu mala i srednja preduzeća u zemljama Evropske unije posebnu pažnju zalužuje tzv. „Akt o malim i srednjim preduzećima“ (*Small Business Act – SBA*). Drugo, Akt obuhvata prijedloge izmjene zakona vezanih za smanjenje birokratije, pojednostavljenje procedure dobijanja državne podrške, smanjenje poreza na dodanu vrijednost i slično, a bazira se deset principa koja su vodič za implementaciju novih politika EU i zemalja članica. Radi se o jednom od ključnih strateških dokumenta koji se tiče politike razvoja istih u okviru EU.

SBA definiše deset ključnih principa za izradu i donošenje politike MMSP, kao i onih politika koje imaju značajan uticaj na poboljšanje sveukupnog okvira i uslova za podsticanje razvoja preduzetništva<sup>19</sup>. Simbolično ime „Akta“ dato ovoj inicijativi naglašava političku volju da se prepozna središnja uloga malih i srednjih poduzeća u privredi EU-a i po prvi put uvedu u sveobuhvatni politički okvir za EU i njegove države članice kroz skup principa za usmjeravanje koncepcije i razvojnih politika, podjednako na nivou EU-a i njenih članica. Spomenuti principi su od ključnog značaja za stvaranje novostvorene vrijednosti na nivou EU-a, zatim, stvaranje jednakih uslova za MSP, te poboljšanje pravnog i administrativnog okruženje u cijeloj EU. Pregled istih dajemo u sljedećoj tabeli:

Tabela br.12: Pregled principa prema SBA

Princip broj:	Naziv i sadržaj principa
1	Stvaranje okruženja u kojem preduzetnici i porodične firme mogu da se razvijaju, a preduzetništvo može da se nagrađuje
2	Obezbijediti da poštene preduzetnici koji su se suočili sa stečajem brzo dobiju drugu šansu.
3	Izraditi pravila u skladu sa principom „ <i>Mislimo najprije na male</i> “.
4	Učiniti da državna uprava izlazi u susret potrebama malih i srednjih preduzeća
5	Prilagoditi sredstva javne politike potrebama malih i srednjih preduzeća
6	Olakšati pristup malim i srednjim preduzećima finansijama i stvoriti pravno i poslovno okruženje koje podržava blagovremeno plaćanje u poslovnim transakcijama
7	Pomoć malim i srednjim preduzećima da imaju više koristi od mogućnosti koje pruža jedinstveno tržište
8	Podsticati stručno usavršavanje i sve oblike inovacija
9	Omogućiti malim i srednjim preduzećima da iskoriste promjene u zaštiti životne sredine
10	Podsticati i podržavati mala i srednja preduzeća da iskoriste tržište rasta

<sup>19</sup> U prilog tome da navedemo da je podsticanje procesa preduzetništva i reoduzetničke kulture uopšte jedan od četiri glavna cilja programa COSME. Tri glavna područja navedenog plana su obrazovanje za preduzetništvo, mentoriranje određenih grupa poduzetnika, te poboljšanje poslovnog okruženja kako bi preduzetnici mogli rasti. („Europski fondovi“, bez dat.; „Enterprise Europe Network“, bez dat.) .

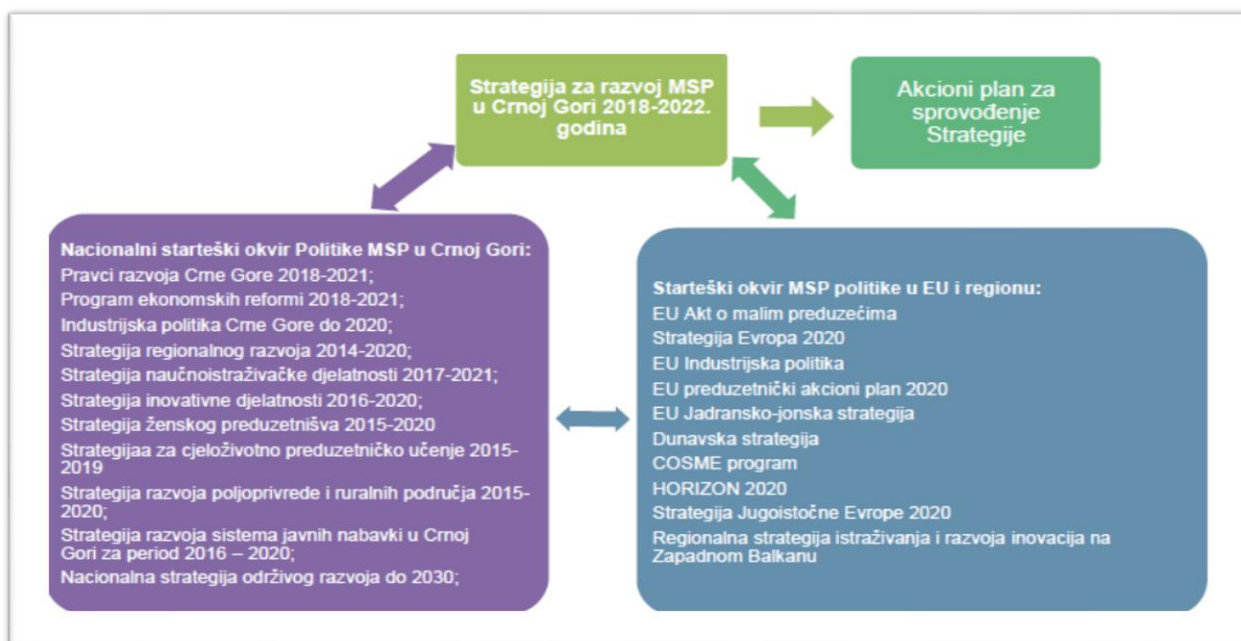
Na kraju, ostaje nam da zaključimo da je važnost podsticanja preduzetništva u okvirima EU priznata na ekonomskoj i političkoj ravni, s tim da je taj proces definitivno prepoznat kao trajan projekat infrastrukturnog karaktera. U skladu sa prethodno navedenim, zapaža se jako naglašena briga EU za podsticanje razvoja malih i srednjih preduzeća na njenom području u dužem vremenskom periodu. Pored činjenice da je na nivou Unije već postojao usvojen koncept razvoja malih i srednjih preduzeća, njena podrška ovom sektoru privređivanja do izražaja je u prvoj decenije dvadeset i prvog vijeka dolazila po osnovu realizacije velikog broja mjera najvažnijih zajedničkih ekonomskih politika, a prije svega politike preduzeća<sup>20</sup>, regionalne, inovacione, politike održivog razvoja.

Inače, jedan od suštinskih razloga sve veće brige i uvođenja systemske podrške u smislu uspostavljanja i rasta i razvoja MSP u razvijenim zemljama EU bilo je, prije svega, rješavanje problema nezaposlenosti. Pri tome, umjesto konfrontacijom (konkurencijom), kooperacijom između MSP u posljednje tri decenije uspostavljena je sasvim nova privredna struktura na globalnom nivou, gdje 99% i više od ukupnog broja preduzeća u razvijenim državama svijeta čine upravo MSP<sup>21</sup> (EU, SAD, Japan).

### 3.3. Mala i srednja preduzeća u Crnoj Gori

Pregled najznačajnijih politika Crne Gore i EU sa kojima je povezana komplementarna politika MMSP u Crnoj Gori, predstavljena je Strategijom MMSP za period 2018-2022. godine daje se na slici br.1.<sup>22</sup>

Slika br.1: Pregled strateških razvojnih dokumenata za grupaciju malih preduzeća



<sup>20</sup> Do Lisabonskog samita 2000. g. poznate pod nazivom industrijska politika.

<sup>21</sup> Broj preduzeća u EU skoro u cjelini čine mikro, mala i srednja preduzeća u skoro svim zemljama članicama, tako da se učešće ove grupe u ukupnom broju preduzeća se kreće između 99,5% koliko iznosi u Luksemburgu i Njemačkoj, i 99,9% koliko iznosi u Portugalu, Grčkoj i Italiji.

<sup>22</sup> Strategija za razvoj MMSP; 2018-2022.godine

Kada je u pitanju izvještaj o lakoći /poslovanja tj. Doing Business Report,<sup>23</sup> Crna Gora nalazi se na 50. mjestu u konkurenciji 190 zemalja.

Pravna lica – privredna društva u Crnoj Gori dijele se na mikro, mala, srednja i velika prema sljedećim na kriterijumima<sup>24</sup>:

- prosječan broj zaposlenih;
- ukupan prihod na godišnjem nivou i
- vrijednost ukupne aktive.

Pregled broja preduzeća po kalsi većičine daje se u sljedećoj tabeli:

Tabela br.13 : Podjela pravnih lica po klasi veličine u Crnoj Gori

PRAVNA LICA	PROSJEČAN BROJ ZAPOSLENIH	POSLOVNA AKTIVA	UKUPAN PRIHOD
MIKRO	do 10	do 350.000	do 700.000
MALA	do 50	do 4.000.000	do 8.000.000
SREDNJA	do 250	do 20.000.000	do 40.000.000
VELIKA	Iznad 250	iznad 20.000.000	Iznad 40.000.000
<b>Potrebno je da se zadovolje dva od tri navedena kriterijuma da bi se pravno lice svrstalo u jednu od kategorija !</b>			

Struktura poslovnih subjekata u Crnoj Gori, jasno ukazuje na dominantnu ulogu malih preduzeća u ukupnom broju preduzeća, što je prezentovano u sljedećoj tabeli.

Tabela br.14: – Podjela aktivnih poslovnih subjekata po klasi veličine u Crnoj Gori<sup>25</sup>

Oznaka klase	Broj zaposlenih	2019		2020	
		Ukupno	u %	Ukupno	u %
Mala preduzeća	<50	34 348	98,9	36 988	99,3
Srednja preduzeća	>49 <250	305	0,9	229	0,6
Velika preduzeća	250+	54	0,2	38	0,1
<b>Ukupno</b>		<b>34 707</b>	<b>100,0</b>	<b>37 255</b>	<b>100,0</b>

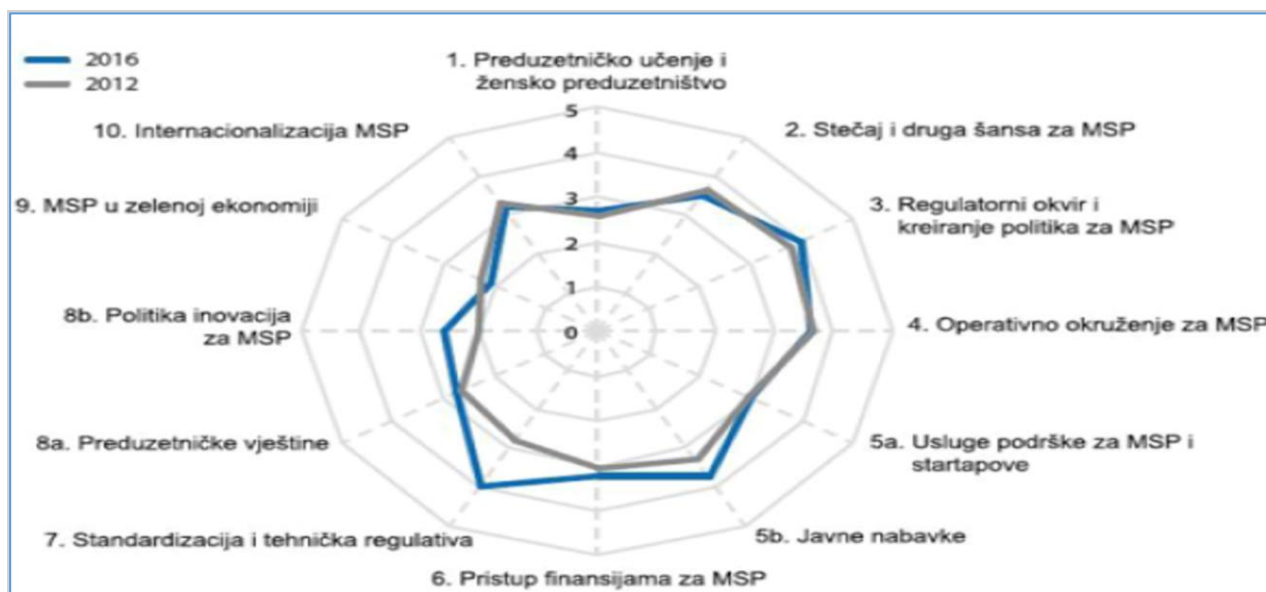
U “*Small Businnes Act*” izvještaju za Crnu Goru elementima inovacionog ekosistema, poput inovacione politike za mala i srednja preduzeća (MSP), usluga podrške za MSP i startupove i MSP u zelenoj ekonomiji, dodijeljene su ocjene ispod 3 (na skali do 5), što je još jedan argument koji ide u prilog potrebi aktivnijeg djelovanja na ovom planu, s tim da je evidentan spor napredak.

<sup>23</sup> <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>

<sup>24</sup> Zakon o računovodstvu; ("Službeni list Crne Gore", br. 052/16 od 09.08.2016)

<sup>25</sup> <http://monstat.org/uploads/files/biznis%20registar/saopštenja/Broj%20i%20struktura%20poslovnih%20subjekata2020.pdf>

Slika br.2. Ocjena kvaliteta funkcionisanja sturt-up-ova u Crnoj Gori prema SBA



### 3.4. Porodični biznis

U ovom dijelu elaborata iznova potenciramo svrhu osnivanja PI u Opštini Tivat kao organizacije koja u formi organizovanog sistema različitih usluga može da pruža podršku razvoju novoosnovanih i start-up preduzeća. Od posebnog značaja za ovaj elaborat u smislu njegove svrsishodnosti su i istraživanja vezano za grupaciju preduzeća koja su prepoznata kao porodični biznis.

Porodični biznis se odnosi na poslovanje preduzeća koja su u vlasništvu jedne ili nekoliko porodica pri čemu oni upravljaju poslovanjem. Isti se danas nametnuo kao jedan od najznačajnijih, a u nekim zemljama i najznačajniji generator zaposlenosti, što važi i za svjetsku privredu u cjelini. Određene procjene govore da se učešće grupe preduzeća koje su osnovale ili vode porodice, u u ukupnom broju malih, srednjih preduzeća preduzetnika, kreće u rasponu od 65 do 90 odsto, u odnosu na ukupan broj aktivnih firmi u globalnoj ekonomiji. U tabeli br.15 daje se pregled broja porodičnih u ukupnom broju preduzeća po članicama EU;

Tabela br. 15: Pregled broja porodičnih u ukupnom broju preduzeća u zemljama EU

Države članice EU	Učešće porodičnih preduzeća
Island	75
Irska	75
Velika Britanija	65
Belgija	70
Luksemburg	70
Francuska	75
Portugal	75
Španija	85
Malta	70



Njemačka	75
Italija	75
Grčka	80
Kipar	90
Slovenija	70
Bugarska	70
Rumunija	65
Mađarska	70
Slovačka	90
Austrija	80
Češka	87
Poljska	75
Litvanija	38
Latvija	58
Danska	77
Estonija	90
Finska	80
Holandija	61

Kada se radi o održivosti porodičnih firmi i preprekama koje usporavaju njihov razvoj, dominiraju zahtjevi za pružanjem raznih vidova podrške od kojih se većina uklapa u set osnovnih aktivnosti, odnosno podrške koju tim mogu da pruže PI. Posljednja istraživanja grupacije porodičnih preduzeća u Crnoj Gori i Srbiji pokazala su sljedeće<sup>26</sup>:

- U Crnoj Gori 89% firmi posluje manje od 20 godina;
- Ukupno 89,4% firmi su osnovali sadašnji vlasnici; 7,1% je naslijeđeno; 3,5% kupljeno;
- U Srbiji oko 60% porodičnih firmi posluje manje od 20 godina; njih 84,5% osnovane su od strane trenutnog vlasnika, 11,9 odsto je naslijeđeno, a 3,6 % kupljeno.
- U Srbiji 67,9% firmi u “rukama” prvog vlasnika, kod 29,2% rukovodeću ulogu ima druga generacija, a samo 2,4% naslijedila je i njima upravlja treća generacija vlasnika.
- Vlasnici porodičnih firmi imaju veliko povjerenje u članove svoje porodice i u 44,6% slučajeva za važne odluke konsultuje upravo njih; 23,2% isključivo samostalno donosi odluke, a oko 32,1% se savjetuje sa drugim stručnjacima koji spadaju u kategoriju tzv. “neporodičnih” menadžera, s tim da čak 25% vlasnika nema praksu da zapošljava “neporodične” menadžere<sup>27</sup>.
- Kao ključne izazove (prepreke u vođenju biznisa vlasnici u Crnoj Gori su naveli: pronalazak kvalitetnih radnika - 42,4%; jaka strana konkurencija – 22,4%; visoke obaveze prema državi – 20%; svakodnevne administrativne poteškoće – 7,1%.

<sup>26</sup> [www.porodicnefirme.com/2015/02/10/istrazivanje-o-porodicnim-firmama-u-crnoj-gori](http://www.porodicnefirme.com/2015/02/10/istrazivanje-o-porodicnim-firmama-u-crnoj-gori); 2017.

<sup>27</sup> Vid. šire; *Da li znate šta su porodične firme; Biznis i finansije; Prvo istraživanje o statusu porodičnih firmi u Srbiji, koje su sprovele kompanije “Chapter 4 PR i ProEduca”.*



### 3.5. "Start-up" biznis<sup>28</sup>

Start-up je najčešće inovativan tehnološki biznis koji ima potencijal brzog rasta i visokih dometa. Pri tome, pokazalo se da poslovni inkubatori u tom procesu predstavljaju značajno sredstvo podrške razvoja novih, i preduzetničkih poduhvata u ranim fazama njihovog razvoja. *Start-up*-ovi se ne mogu definisati kao manje verzije velikih kompanija, već se moraju posmatrati kao organizacije koje imaju sopstvenu organizaciju i procese koji ih čine održivim. Mogu se predstaviti kao svojevrsni katalizatori koji pretvaraju ideje u konkretne proizvode ili usluge<sup>29</sup>.

Kada se zanimljiva i inovativna ideja prepozna i preduzetnik odluči da nastavi njen razvoj, inkubatori mogu odigrati značajnu ulogu sa stanovišta alokacije resursa, kreiranja biznis plana i strategije, razvoja i realizacije proizvoda/usluge do stvaranja uspješnog *start-up*-a. *Start-up*-ove karakterište prije svega inovacija (u vidu proizvoda, usluga, organizacione forme, strategije itd.), visok stepen rizika (visoko rizični projekti, ali sa bržom stopom povrata investicije) i visok stepen neizvjesnosti (s obzirom da sprovode neku vrstu inovacije, ne mogu praviti tj. predvidjeti dugoročne troškove, planove razvoja itd.)<sup>30</sup>. Postupak uspostavljanja start-up preduzeća, sastoji se od više faza, navodimo ih:

- Razvijanje poslovne ideje.
- Definisanje i analiza ciljanog tržišta.
- Procjena konkurencije.
- Procjena izvodljivosti poslovne ideje.
- Započeti probnu proizvodnju.
- Nabaviti neophodne resurse<sup>31</sup>.

Prema "*Strateškom planu za uspostavljanje prvog Naučno-tehnološkog parka u Crnoj Gori (2012)*" ova infrastruktura osmišljena je kao mreža sa centralnom jedinicom u Podgorici i tri decentralizovane jedinice – impulsna centra locirana u Nikšiću, Baru i Pljevljima. Prvi impulsni centar počeo je sa radom u punom kapacitetu u septembru 2016, dok se pravno uspostavljanje centralne jedinice u Podgorici planira do kraja 2018, završetak građevinskih radova do kraja 2022, a izgradnja kapaciteta i razvoj usluga podrške biznisu počće odmah nakon osnivanja, između ostalog, i zahvaljujući specifičnoj podršci iz pretpristupnih fondova EU. Pored Naučno-tehnološkog parka, podršku u sistemu inovativne djelatnosti u Crnoj Gori pruža i nekoliko aktera iz poslovnog i civilnog sektora: Biznis start-up centar Bar, Regionalni Biznis Centar Berane, Biznis Centar Podgorica, Biznis Inkubator Cetinje,

---

<sup>28</sup> Lista nekih najpoznatijih startupova: Hewlett-Packard- Вилујам Хјулет и Д. Пакард 1939; Intel Corporation - оснивачи Ендрју С. Гроув, Гордон Е. Мур, Роберт В. Нојс 1968; Atari- Нолан Бушнел 1972; Microsoft Corporation) . Бил Гејмс и Пол Ален 1975; Apple Inc. Стив Џобс и Стив Вознијак 1976; Yahoo! Inc - Дејвид Фило и Џери Јанг 1994; eBay Inc. - Пјер Омидар 1995; Google Inc - Лари Пејџ и Сергеј Брин 1998.

<sup>29</sup> Model Lean Start-up-a naglašava da je pored razvijanja novog inovativnog proizvoda ili usluga, potrebno voditi računa šta je ono što korisnici žele i na šta oni žele da potroše svoj novac (Ries, 2014). Srž ovog modela je prsten povratnih informacija; "**Napravi - Procjeni – Uči**".

<sup>30</sup> Vid.šire; T.Kovijanić; str.9

<sup>31</sup> Vid.šire; S.Petković: Od ideje...; str.59; prema Murphy;1996, str.27-31.

Digitalna fabrika M-Tel, Digitalizuj.Me, Beta-Bar, kao i poslovne asocijacije: Privredna komora Crne Gore, Unija poslodavaca, Montenegro biznis alijansa, Asocijacija menadžera Crne Gore, Američka privredna komora i drugi<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> *Vid.šire*; Strateški planu za uspostavljanje prvog Naučno-tehnološkog parka u Crnoj Gori”, Vlada CG, 2012.

## **4. POSLOVNI INKUBATOR U FUNKCIJI POSPJEŠIVANJA BRŽEG RAZVOJA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA**

### **4.1. Poslovni inkubatori kao infrastrukturna podrška lokalnom biznisu**

Još sredinom prošlog vijeka, a posebno poslednjih decenija u razvijenim industrijskim zemljama poslovni inkubatori i klasteri afirmisali su se kao bitne pretpostavke i konkretan podsticaj bržeg razvoja i rasta nacionalnih ekonomija. Prvi poslovni inkubatori su se pojavili u SAD u `60 tih godina<sup>33</sup>. Međutim, naglo širenje po obimu i po broju ponuđenih usluga (tipova) se desilo u svijetu tek `90 tih godina. U početku shvaćeni kao novi model razvoja porodičnog biznisa malih i srednjih preduzeća i sl., a kasnije prihvaćen kao opredjeljujući razvojni koncepti u većini zemalja, uloga biznis inkubatora je dobila na značaju čime danas, nesumnjivo, mali biznis predstavlja jedan od provjerenih instrumenata lokalnog, a time i ekonomskog razvoja na nivou pojedine nacionalne ekonomije.

Vođeni iskustvima razvijenih industrijskih zemalja, poslovni inkubatori su se u posljednjoj dekadi prošlog vijeka i u zemljama u tranziciji nametnuli kao pouzdano sredstvo podrške razvoja i rasta malih i srednjih preduzeća, a zatim, ravnomjernog regionalnog razvoja na nacionalnom nivou, te uključivanja njihovih privreda u evropske integracione procese. Tako, npr, prvi inkubatori u Hrvatskoj nastali su 1991. godine u Zagrebu, Rijeci i Sisku, njihovo poslovanje odvijalo se u sklopu velikih privrednih subjekata poput koncerna Končar u Zagrebu, Brodogradilišta Rijeka i Željezare Sisak. Na području Slavonije Poduzetnički inkubator BIOS d.o.o. registrovan je 1995. godine te pod istim imenom posluje i danas. Istraživanje koje je sproveo inkubator BIOS d.o.o. 2009. godine, pokazalo je da je u razdoblju od 1996. godine do 2001. godine osnovano šest inkubatora, a od 2002. godine do 2009. godine još devet inkubatora pri čemu je d.o.o. bio najčešći oblik osnivanja (Bošnjak, 2011). Danas su u Hrvatskoj registrovana 52 poslovna inkubatora, s tim da je od ukupnog broja 40 preduzetničkih inkubatora, dok je 12 inkubatora registrovano za nove tehnologije<sup>34</sup>.

Uticaj inkubatora na ekonomski razvoj lokalne zajednice, odnosno osnivanje podsticanje start-up preduzeća ima značajne društvene i nematerijalne koristi koje se ne mogu mjeriti jedino i uobičajenim koristima od prihoda. **U konačnom, opravdanost osnivanja poslovnih inkubatora se u najkraćem sastoji u sljedećem:**

---

<sup>33</sup> *Prema dostupnim izvorima prvi biznis inkubator 1950. u Wetertown-u, kod Njujorka, u prostorijama iseljene inkubatorske stanice izgrađene za potrebe lokalnih uzgajivača pilića, koji su napustili ovo područje i preselili se na jeftinije alternativne lokacije zbog visokih troškova poslovanja. Gradonačelnik Wetertown-a, Franc Mancuso, poznat kao otac biznis inkubatora, došao je na ideju da praznu zgradu, koja je raspolagala telefonskim vezama, grejanjem i prostorom za rad, preuredi u poslovni prostor i ponudi malim preduzetnicima početnicima kao mesto za početak njihovog biznisa uz minimalnu rentu. Na godišnjem sastanku "Nacionalnog udruženja za poslovne inkubatore" održanom 1994. godine, Mancuso je objasnio da je naziv inkubator vezan za njegovu izjavu lokalnim novinama koju je u to vreme dao: "Ja stvarno ne znam kako to da nazovem, mi smo ga koristili za inkubaciju pilića, a sada ćemo, pretpostavljam, vršiti inkubaciju biznisa"(vid. šire;1;63-63).*

<sup>34</sup> *Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva o obrta Vlade Republike Hrvatske; 2020.g.*

- Podsticanje i razvoj novih preduzeća (start-up i slično);
- Promocija rasta i opstanka MSP;
- Podsticanje rasta zaposlenosti;
- Podsticanje većeg ulaganja kapitala u MPS;
- Promocija tehnoloških zahtjevnih MSP;
- Omogućava efikasno iskorišćavanje i korišćenje napuštenih prostorija;
- Stvaranje povoljnog ambijenta za razvoj “preduzetničkih mreža”;
- Podsticanje izdvajanja jedinica iz većih preduzeća (spin-off) i drugo.

## 4.2. Pojam poslovnih inkubatora

Preduzetnički inkubatori okupljaju male preduzetnike koji tek počinju poslovati ili su u fazi rasta i razvoja (registrovani) ali nemaju vlastiti prostor. Poslovni inkubatori omogućavaju preduzetnicima korišćenje poslovnog prostora po vrlo povoljnim uslovima (bez najamnine ili uz smanjenu najamninu), odnosno cijenama nižim od tržišnih, ograničen broj godina, najčešće 3 do 5 godina. Osim poslovnog prostora, korisnicima su na raspolaganju kompletna i funkcionalna poslovna infrastruktura, intelektualne i poslovne usluge i dr. u razdoblju inkubacije, nakon čega, bi stanari inkubatora trebalo da postanu samostalni i time prepuste mjesto u inkubatoru drugom preduzeću<sup>35</sup>.

U osnovi, ključni zadatak poslovnih inkubatora je generisanje i podrška u procesu osnivanja i razvoju novih malih preduzeća, na temelju inovacijskih ili preduzetničkih ideja i projekata pojedinaca (stanara). Pri tome, kada se radi o uslugama što istim daje karakter preduzetničke infrastrukture, jedan dio usluga je opšteg karaktera (administrativni servisi, računovodstvo, pomoć u vođenju i upravljanju poslovanjem i dr.) i može se osigurati unutar samog inkubatora, a drugi dio usluga može se obavljati i za vanjske korisnike. Otuda se kao jedna od najopštijih definicija pojma poslovnih inkubatora može uzeti da je PI „fabrika novih preduzeća —, odnosno da je strategija rada inkubatora obuhvata osnivanje, razvoj, podsticaj i pomoć novim preduzećima, te preduzećima u prvim fazama razvoja”.

Prema *United Kingdom Business Incubators* (UKBI) pod PI se se “podrazumeva dinamičan poslovnorazvojni proces koji obuhvata mnoštvo procesa koji pomažu u smanjenju stepena propadanja preduzeća u ranom stadijumu i ubrzavaju rast preduzeća koja imaju potencijal da postanu značajni generator zapošljavanja i bogaćenja” (M.Ilić; str 63-68).

Evropska komisija definiše poslovne inkubatore kao mjesto gde su novoosnovane firme skoncentrisane na ograničenom prostoru. Cilj poslovnog inkubatora je da tako što će im pružiti podršku time poveća šanse za rast ovih firmi, kao i da poveća broj firmi koje opstaju tako što će im obezbijediti jedan model-objekat, sa potrebnom opremom i uobičajenim pomagalicama (kancelarijski namještaj, priključak na Internet, računari, fotokoporni aparati i dr.), zatim menadžerske usluge i razne druge vidove

---

<sup>35</sup> Preuzeto: [http://www.business-navigator.biz/poslovnj\\_centri/poduzetnicki\\_inkubatori\\_rh](http://www.business-navigator.biz/poslovnj_centri/poduzetnicki_inkubatori_rh)

podrške<sup>36</sup>. Pri tome, kada je u pitanju svrha organizovanja PI, fokus je prvenstveno na lokalnom razvoju i otvaranju radnih novih mjesta, s tim da isključiva orijentacija na tehnologiju nije uvijek u prvom planu, posebno u početnoj fazi njihovog razvoja (Edit Lukacs, 2005).

Podjednako u razvijenim i zemljama u tranziciji poslovni inkubatori još od početnih koraka prilikom njihovog osnivanja predstavljaju bitan element socijalne preduzetničke infrastrukture<sup>37</sup>. Poslovni inkubatori se instaliraju na način kako bi zadovoljili potrebe lokalne zajednice, a efekat njihovog funkcinisanja, posebno u ekonomskom pogledu, se najbolje pokazuje kada je u pitanju opstanak i razvoj inkubiranih biznisa nakon napuštanja istog. To se postiže time što PI uz razne vidove podrške pruža mogućnost malim i srednjim preduzećima da posluju na jednom mestu i koriste zajednički prostor na sasvim novi način. Otuda se kada je riječ o inkubatorima često kao sinonim koristi termin “*socijalno preduzeće*” čime se upućuje na zaključak da se radi o novom modelu smanjenja siromaštva i stvaranja novih radnih mesta, i smanjenjima zaostajanja u razvoju. Zemlje u razvoju i zemlje u tranziciji uglavnom koriste iskustva razvijenih zemalja, tako da i same u novije vreme u da bi smanjele zaostajanje u razvoju u prvi plan ističu potrebu za primjenom socijalnog preduzetništva u čemu ih pomažu institucije vlasti, institucije civilnog društva i nevladine organizacije (vid.šire, L.Ožegović;38).

Mada se sektor MSP već poodavno i na globalnom nivou nametnuo kao značajan stub ekonomskog razvoja, podjednako na nacionalnom i regionalnom nivou, nužnost pružanja infratraktorne podrške je od posebne važnosti u vrijeme oporavka od posljedica svjetske ekonomske krize. Nadalje, brojna istraživanja koja su se bavila tokom i dužinom životnog ciklusa MSP pokazala su da u prvoj godini poslovanja oko 70% novoosnovanih preduzeća propadne, do 5-te god. poslovanja opstane tek polovina od preostalih 30% firmi koje su preživjele početni period, a samo 10% od ukupnog broja novoosnovanih firmi opstane na tržištu. Ovaj početni period je period u kome se kompanije suočavaju sa mnogim poteškoćama kao što su nedostatak početnog kapitala, nedovoljno iskustvo u oblasti upravljanja poslovanjem kao i inicijalni ulazak na tržište.

**Imajući u vidu navedeno, kao karakteristične motive zbog kojih osnivači PI posežu za organizovanjem osnivanjem istih mogu se navesti sljedeći <sup>38</sup>:**

- Biznis inkubacija je identifikovana kao sredstvo susreta širokog spektra zahtijeva socio–ekonomske politike;
- Stvaranje radnih mjesta blagostanja;
- Unapređenje preduzetničkog duha u društvu;
- Komercijalizacije tehnologije;

---

<sup>36</sup> NBIA američka agencija Prema informaciji američke Nacionalne asocijacije biznis inkubatora (National Business Incubation Association -NBIA) uspešnost preduzeća koja su formirana u inkubatorima u SAD iznosi oko 87%. Prosečan inkubator obuhvata 20 vrsta poslova (preduzeća) i zapošljava oko 55 ljudi (vid.šire; M,Ilić; 431-432 ).

<sup>37</sup> Tako, npr. Prema posljednjim doptupnim podacima u Srbiji djeluje 40 inkubatora, a njihove usluge koristi oko 500 mladih preduzetnika. Većina korisnika inkubatora bilo da su u pitanju inovativna preduzeća ili frilenseri bave se tim delatnostima, a koncentrisani su uglavnom u velikim gradovima - Beogradu, Nišu i Novom Sadu, dok u manjim gradovima usluge koriste i početnici u poslovanju i to za preradu drveta i proizvodnju namještaja, alata, zanatskih i uslužnih djelatnosti (Vud, šire; eKapija); .

<sup>38</sup> Vid. Šire; Ahmetagić dr.; str.35-45.

- Diverzifikacija lokalne privrede;
- Izgradnja ili ubrzavanje rasta lokalnih industrijskih klastera;
- Stvaranje poslova i podržavanja;
- Podrška ženskom preduzetništvu ili manjinskim aspirantima;
- Identifikovanje mogućnosti započinjanja ili preusmeravanja poslovnih poduhvata;
- Revitalizacija lokalne biznis zajednice.

#### 4.3. Usluge koje mogu da pružaju poslovni inkubatori

Zavisno od vrste vrste inkubatora, cjelokupnog poslovnog ambijenta na nivou države ili lokalne samouprave, strukture osnivača, naznačene svrhe ciljeva koje postavljaju osnivači, koji se planiraju postići osnivanjem PI, te u zavisnosti od problema sa kojima se suočavaju u toku poslovanja, isti mogu da pružaju nešto drugačiji spektar obim usluge svojim stanarima. Ipak, ono što se može smatrati zajedničkim kada su u pitanju osnovne usluge i karakter podrške u većini inkubatora, kao preovlađujuće mogu se navesti sljedeće usluge koje PI pružaju svojim stanarima:

- usluge najma radnog prostora, tj. obezbjeđenje i zakup lako dostupnog prostora povoljnijim uslovima od tržišnih za početnike u biznisu;
- period inkubacije, tj. vrijeme boravka u PI je najčešće 3 do 5 godina, s tim da se subvencije koje se tiču najma prostora najveće u prvoj godini, a potom se iz godine u godinu smanjuju;
- korišćenje jednog broja zajedničkih prostorija i infrastrukture kao što su sale za sastanke, konferencijske sale, kantine, prateće osoblje, što omogućuje sniženje troškova inkubatora i podstiče umrežavanje "stanara";
- korišćenje komunalnih usluga pod povoljnijim uslovima (el.energija, plin, telefon) što opet snižava troškove poslovanja firmi – stanara;
- razni vidovi drugih formi logistike u vođenju posla korisnicima inkubatora
- zajedničko vođenje administracije za korisnike inkubatora (pravne usluge, računovodstvo, istraživanje tržišta, marketing i dr.) zakup prostora pod parolom „lako unutra - još lakše vani“;
- razne forme savjetodavnih usluga kao podrška preduzetnicima firmama – stanarima kao što su planiranje novih poslovnih poduhvata, usluge promocije, organizacija sajamskih nastupa, prikupljanje i prezentacija novih poslovnih ideja;
- uključenost i "mentorstvo" zajednice (opštine, regije);
- podrška u procesu prikupljanja finansijskih sredstava za poslovanje i nove poslovne poduhvate kao što su: razni evropski i drugi regionalni fondovi, sredstva po osnovu domaće podrške (Vlada, IRF, mikro kreditne institucije, i dr.), te razne druge forme kao što su "Joint venture"; "Private equity"; poslovni anđeli i dr,
- obezbjeđivanje umrežavanja biznisa i nakon izlaska iz inkubatora i drugo.

Nešto detaljnija specifikacija usluga koje nudi PI, osim prava na korišćenje poslovnog prostora, podrazumijeva tri osnovne grupe istih, što može da se razlikuje od jednog do drugog modela PI. To su najčešće usluge koje se tiču:

##### **a) Infrastrukturne podrška**

- pristup Internetu



- telefaks, uređaj za kopiranje
- čajna kuhinja
- prostorija za sastanke
- prostorija za seminare, prezentacije i sl.

**b) Tehnička i organizaciona podrške**

- nadzor nad ulazom u objekat
- pružanje informacija posjetiocima
- kontrola i distribucija pošte
- izrada rasporeda korišćenja zajedničkih prostorija
- briga o sigurnosti prostora
- čišćenje zajedničkih poslovnih prostorija
- briga o kvalitetu opreme i objekta, održavanje opreme
- fotokopiranje i drugo.

**c) Savjetodavna podrška**

- organizovanje biznis inovativnih sajmova,
- organizacija takmičenja u inovativnim idejama,
- analiza potreba i izbor optimalnog modela finansiranja projekta
- mentorstvo i edukacije (spoljni saradnici)
- razni vidovi kontinuirane edukacije
- Istraživanje tržišta i marketing i sl.
- monitoring pojedinačne i uspješnosti na nivou PI i drugo.
- Izradu poslovnog plana/investicijske studije
- knjigovodstvene usluge
- priprema i prijavu projekata na konkurse za dodjelu sredstava i sl.

#### 4.4. Svrha i ciljevi osnivanja i uspješnost poslovnih inkubatora

Nezavisno od primjenjenog poslovnog modela, organizacione forme, pravnog oblika, odnosno sve skupa pobrojanog označeno kao vrsta inkubatora, kao osnovni cilj njihovog osnivanja se može označiti nastojanje osnivača (partnera) da se korištenjem različitih, najčešće pod povoljnim uslovima pribavljenih resursa (materijalnih finansijskih, kadrovskih i dr.) osnuju nova i pospješe već postojeća preduzeća (start-up) koja će nakon perioda inkubacije biti trajno održiva. Time se nakon izlaska iz inkubatora postiže drugi cilj na način što tako uspostavljena na ekonomskoj osnovi održiva preduzeća pospješuju ekonomski rast i razvoj, podjednako na nivou lokalne samouprave pa sve do nacionalnog nivoa i nakon boravka u inkubatoru skoro po pravilu postižu kvalitetnije rezultate poslovanja time što i dalje mogu da koriste sva znanja, vještine, uspostavljene kontakte i primjenjuju savjete koje su stekli tokom boravka u inkubaciji.

Nadalje, **pokazalo se da je, nakon uspješno implementiranog procesa predinkubacije, u periodu inkubacije za konačan uspjeh preduzetničkog poduhvata bitno<sup>39</sup>:**

---

<sup>39</sup> Vid. Šire; Črep, M; (1:18).

- pružanje kvalitetnih stručnih savjeta i poslovnih usluga početnicima i start-up preduzećima koja se nalaze unutar njega;
- da upravu inkubatora (direktor, menadžment) poslovnog inkubatora čine stručne i dinamične osoba sa zavidnim preduzetničkim vještinama i potrebnim znanjima koje su stekle na sličnim poduhvatima kao što je npr. pokretanje sopstvenog biznisa i drugo;
- poželjno je da lokacija inkubatora bude u preduzetničkom okruženju kao što se npr. slobodne zone i sl.;
- da inkubator bude po više osnova povezan sa naučno-istraživačkim sektorom kao što su univerziteti i fakulteti, razvojni centri i sl.
- da je preduzetnicima koji razvijaju svoje poslovanje unutar poslovnog inkubatora omogućeno povezivanje s ostalim preduzećima van inkubatora, da osim “*Core biznisa*” ostali članovi tima funkcionišu van inkubatora i da se umrežavaju po više osnova i drugo.

#### 4.5. Vrste poslovnih inkubatora

Biznis inkubacija se kao process može odvijati u različitim formama kao npr. inkubacioni centri, zatim, poslovni centri, naučno-tehnološki i istraživački parkovi, inovacioni centri i sl., s tim da svi predstavljaju sredstva i načine kreiranja i razvitka novih biznisa. Pri tome, istraživački i naučni parkovi, imaju posebno važnu ulogu u promovisanju istraživanja i razvoja (R&D) kroz saradnju/partnerstvo univerziteta sa privredom, potpomažući rast novih rizičnih poduhvata i unapređujući ekonomski razvoj (J.Ješić;150-151).

Preduzetnički inkubator je na zajedničkoj lokaciji formirana zajednica malih preduzetnika i preduzeća koji tek započinju s poslovanjem. Ključna svrha ovoga ovog koncepta razvoja preduzetničke infrastrukture je da se zajedno okupe i pod isti krov dovede nekoliko mladih preduzeća, smanjujući time opšte troškove njihovog poslovanja. ***Inkubatori “male privrede” nisu slučajevi jajeta, ali se stavlja malo ‘sjeme’ preduzeća u inkubator da bi se ispilila mala firma*** (Dostić, 2002, str. 125)

Kako su se tokom prethodnog perioda mijenjale okolnosti, da su se u ciklusima smjenjivali periodi krize i reformi posebno kada su u pitanju zemlje u tranziciji, postupno se mjenjao i odnos prema potrebi načinu osnivanja, a samoj ulozi i uopšte karakteru i načinu organizovanja PI. Tako, dok su u početku poslovni inkubatori bili više usmjereni na podršku i obezbjeđenje valjane fizičke infrastrukture koja je nuđena stanarima po cijenama povoljnijim nego što su tržišne, isti su kasnije bili više orijentisani na uspostavljanje poslovnog okruženja u kojem se pojedinci i novoosnovana preduzeća podstiču na realizaciju vlastitih inovativnih poduzetničkih aktivnosti, prevodeći ih time u trajno održive. Tako zamišljeni inkubatori su bili sredstva za revitalizaciju devastiranih proizvodnih područja, bili su mješovitog tipa i nudili su usluge za sve vrste preduzeća, i niskotehnološka, netehnološka, kao i preduzeća iz oblasti proizvodnje i usluga. To je razlog zašto su inkubatori počeli da traže uspostavljanje bližih kontakata sa institucijama visokog obrazovanja i javnim naučnoistraživačkim institucijama (Aernoudt, 2004).

Konačno, nakon ove dvije može se kao treća prepoznati generacija inkubatora nastala sa uporednim i intenzivnim razvojem novih znanja i tehnologije, posebno sa

pojavom novih preduzeća u sektoru visoke tehnologije. Poslovni inkubatori su time postali infrastrukturni instrument za promovisanje raznovrsnije osnove za regionalne ekonomije, a kasnije je postao sredstvo za poboljšanje regionalne konkurentnosti podsticanjem razvoja tehnološki orijentisanih preduzeća. Tako se kao logična posljedica stečenih iskustava i navedene dinamike u poimanju uloge PI vremenom iskristalisala podjela inkubatora na one koji su usmjereni:

- a) osiguravanje poslovnog prostora pod povoljnim uslovima, i
- b) inkubatore koji su usmjereni na podršku pojedincima pa sve do osnivanja i snaženja novih preduzeća.

Iako je generalni cilj svih njih da stimulišu preduzetništvo i razvijaju firme, svi imaju različite prioritete, čak i kada su u pitanju slični organizacioni modeli. Otuda različiti tipovi i inkubatora imaju i različite fokuse zaisno od toga da li su nastali uz podršku države, privatnog sektora, nevladine organizacije ili su u pitanju tzv. akademski inkubatori. S druge strane, privatnim inkubatorima je prioritet da podržavaju zrelije biznise koji su bliži tržištu. Tako, kada je o vrstama PI riječ, možemo ih razvrstati i prema tome šta je u fokusu njihovog osnivanja, pri čemu se radi o djelatnosti tako da razlikujemo:

- a) Višenemjenske inkubatore u koje se primaju sva preduzeća i pojedinačne stanare koji zadovoljavaju unaprijed postavljene kriterijume za ulazak nezavisno od njihove djelatnosti, tj. proizvoda ili usluge i
- b) Specijalizovani inkubatori, koji se organizuju radi pružanja usluga za određene specijalizovane djelatnosti (tehnologija, određena privredna grana, određena vrsta usluga i sl.).

Evidentno je da u praksi, posebno ako se uzme u obzir svrha i cilj osnivanja istih, postoji više vrsta, kao i različitih tipologija podjela inkubatora; za potrebe ovog projekta navodimo jednu od njih<sup>40</sup>.

Tabela br.16: Tipologija biznis inkubatora

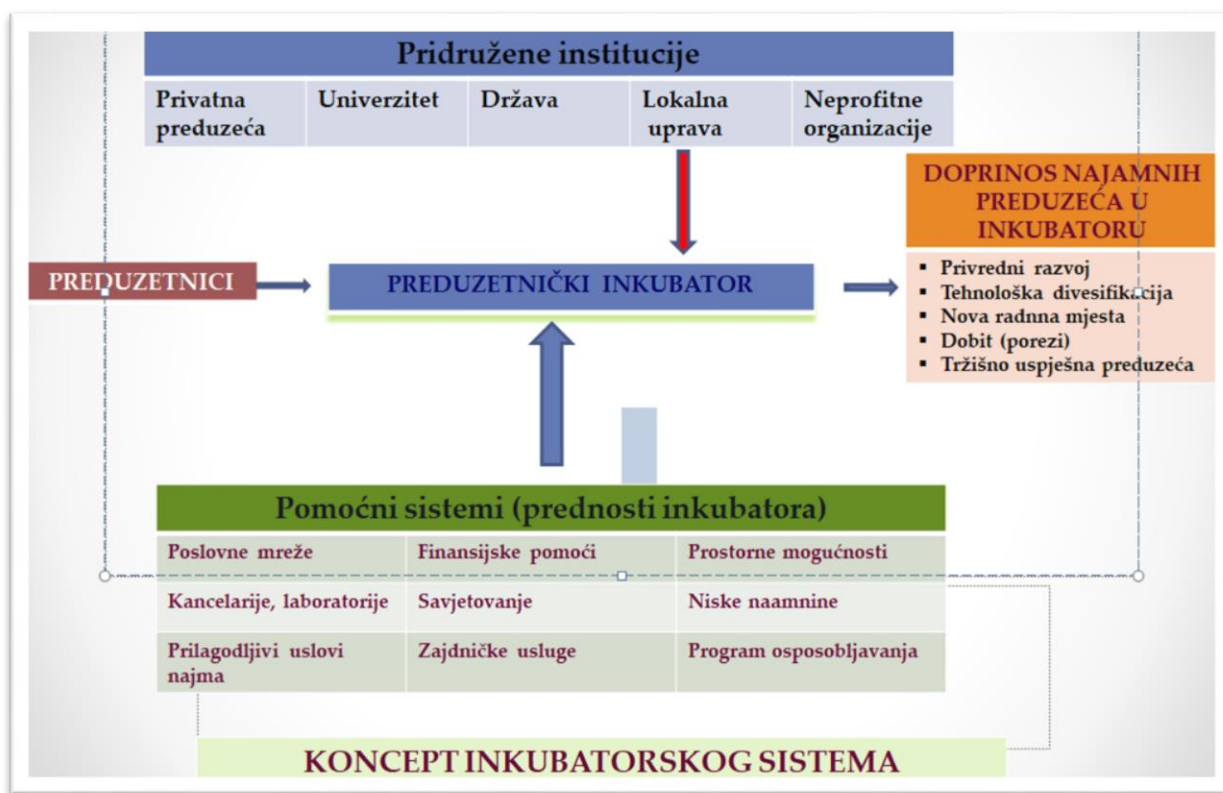
Tip inkubatora	Glavna filozofija – bave se sa:	Osnovni cilj	Sporedan cilj	Uključenost sektora
<b>Mješoviti inkubatori</b>	Poslovna paznina	Kreiranje start-up preduzeća	Kreiranje zaposlenosti	Svi sektori
<b>Inkubatori ekonomskog azvoja</b>	Regionalni ili ekonomski jaz	Regioanlni razvoj	Kreacija biznisa	Svi sektori
<b>Tehnološki inkubatori</b>	Preduzetnička praznina	Kreiranje preduzetništva	Stimulisanje inovacija, tehnoloških start-up i iplomaca	Fokus na tehnologiji; npr. IT biotehnologija
<b>Socijalni inkubatori</b>	Socijalni jaz	Integracija socojalnih kategorija	kreiranje zaposlneosti	Neprofitni sector
<b>Istraživački inkubatori</b>	Jaz otkrića	Blue Sky istraživanja <sup>41</sup>	Spin-off	Visoke tehologije

<sup>40</sup> Vid.šire; Petković, S; str.423-424.

<sup>41</sup> Odnose se na istraživanja zasnovana na znatiželji i bez jasno definisang cilja istraživanja;

Jedan opšti pristup konceptu inkubatorskog sistema daje se na slici br.3

Slika br.3 : Koncept inkubatorskog sistema



Nadalje, pokazalo se da u praksi u pogledu organizacije inkubatora ne postoji univerzalna podjela na određene vrste, tako da je u SAD prisutna drugačija tipizacija inkubatora koja se se nešto razlikuje od iste u EU. Ista se sastoji u sljedećoj podjeli na<sup>42</sup>:

- “Inkubator sa mješanim profilom (*Mixed use incubator*). Inkubator koji se ne fokusira samo na jedan tip preduzetništva ili industrijske grane;
- Tehnološki inkubator (*Mechnology incubator*). Podržava novostvorene tehnološki orijentisane firme, ajčešće pružajući podršku u inovativnim procesima, korekcijama tržišnih slabosti i anomalija, odnosno, služi kao zamena nekih tržišnih mehanizama. U ovu kategoriju inkubatora spada više od 50% njihovih tehnološki orijentisanih stanara. Za ove inkubatore je karakteristična i jaka veza sa univerzitetima;
- Proizvođački inkubatori (*Manufacturing incubator*), za razvoj preduzeća u industrijskom sektoru;
- Industrijski specifičan inkubator (*Targeted incubator*), za razvoj malih preduzeća unutar određene industrijske grane;
- Uslužni inkubator (*Service incubator*). Inkubator za razvoj preduzetništva u uslužnom sektoru;

<sup>42</sup> Vid-šire; E.Ahmetagić; str.43.

- f) Inkubatori podrške i osposobljavanja (*Empowerment incubator*), u regionima sa visokim stopama nezaposlenosti ili drugim ekonomskim ili socijalnim problemima (zapošljavanje žena, manjina itd);
- g) Inkubatori bez zidova (*Incubator without walls*) su takvi inkubatorski programi koji nude određene usluge, ali bez konkretno razrađenog poslovnog plana i neposredne saradnje, u većini slučajeva preko Interneta”.

U skladu sa navedenim pristupima u pogledu poimanja i vrsta inkubatora, sa novijim uslovima privređivanja i nametnutim izazovima u pogledu opstanka i uspjeha funkcionisanja PI, iskustvima iz bližeg okruženja, te ako se primat da ciljevima osnivača inkubatora, pa time i potencijalnih stanara, mogu se identifikovati sljedeće vrste PI<sup>43</sup>:

- državni inkubatori;
  - poslovni inovacioni centri,
  - univerzitetski (akademski) inkubatori,
  - nezavisni privatni inkubatori (samostalna preduzeća),
  - korporativni poslovni inkubatori (inkubatori korporacija) i
  - Inkubatori franšizinga.
- a) **Državni inkubatori** predstavljaju rezultat aktivnog i neposrednog angažmana državnih institucija, interesa vlada i lokalne uprave koje imaju svoje razloge osnivanja inkubatora, a najčešće to je prvom redu radi rješavanja pitanja koja se tiču ekonomskog rasta i razvoja nerazvijenih područja s posebnim naglaskom na rješavanje problema nezaposlenosti. Bolje reći, osnovni cilj osnivanja državnih inkubatora je ekonomski rast putem restrukturiranja lokalne privrede kao i povećavanje zaposlenosti i čime se nastoje zadovoljiti standardi u pogledu poboljšanja poslovnih performansi i efikasnosti korišćenja dostupnih sredstva. Pri tome, lokalne državne institucije daju prostor za preduzetnički inkubator besplatno ili uz minimalnu naknadu, vrše adaptaciju starih ili praznih prostorija, obezbjeđuju početna finansijska sredstva, i dr.
- b) **Poslovni inovacioni centri** su javni inkubatori osnovani od strane države ili javne institucije čiji je osnovni cilj da osiguraju potrebnu fizičku i telekomunikacionu infrastrukturu, te informisanje o mogućnostima finansiranja stanara.
- c) **Univerzitetski inkubatori** osnivaju se od strane univerziteta ili fakulteta koji se žele uključiti u podsticanje preduzetništva. Takvi inkubatori preduzećima učesnicima pružaju teško dostupne resurse i usluge poput specifičnih znanja, tehnologija i konsultantskih usluga. Osnivaju se sa ciljem stvaranja povoljnijeg ambijenta za primjenu naučnih dostignuća, zapošljavanja diplomiranih studenata, praćenja stepena primjenjivosti znanja fakultetskih kadrova, privlačenja naučnika i sl. Najčešće se ova vrsta inkubatora odnosi na proizvode, usluge i projekta u oblasti visokih tehnologija, te ovdje i nije u potpunosti jasna razlika između inkubatora i tehnoloških parkova.
- d) **Nezavisne poslovne inkubatore** kao samostalna preduzeća osnivaju pojedinci ili grupe nezavisnih pojedinaca. PI kao samostalna preduzeća mogu

---

<sup>43</sup> Vid.Šire; Ćosić, I; prema; Grgić i sur., 2010, str. 183-185); Rosić, Z; str.110-118.



istovremeno da funkcionišu i kao specijalizovane institucije i kao privatna preduzeća čiji je primarni cilj profit. Oni ulažu vlastiti kapital te nastoje pomoći već osnovanim preduzećima u rastu i razvoju poslovanja, najčešće ne učestvuju početnim fazama osnivanja i zato u inkubator primaju svako preduzeće koje donosi nove ideje i potencijalni profit.. Privatni inkubatori nastoje pomoći preduzeću, ali uz određenu naknadu kao npr. dio učešća u kapitalu ili akcijama preduzeća i sl.

- a) Poslovni inkubatori korporacija nastaju kao rezultat unutrašnjeg preduzetništva. Korporativni poslovni inkubatori osnovani su od strane velikih i poznatih korporacija čime se formiraju mala preduzeća koja mogu razvijati proizvode interesantne za određene tržišne segmente, a što velikom preduzeću ne bi bilo isplativo. Korporacije razvijaju inkubatore radi povećavanja tehničke i van tehničke inovativnosti malih preduzeća kao i vlasite konkurentnosti s ciljem da stimulišu zaposlene na novim poslovnim poduhvatima koji bi povećali profit korporacije, čime ujedno sprečavaju odliv kvalitetnog kadra. Takođe, osnivanju ovih inkubatora se pribjegava kada preduzeća u nedovoljnoj mjeri koriste raspoložive kapacitete, tako da isti po pravilu posluju na profitabilnoj osnovi. Glavna karakteristika takvih inkubatora je da pomažu preduzećima u početnim fazama osnivanja i poslovanja (Grgić i dr.,2010,str.183-185).
- b) **Inkubatori franšizinga** svoju djelatnost temelje na interaktivnom odnosu između davaoca i korisnika franšize. Inkubatori u franšizingu po pravilu imaju veći broj preduzeća koje karakterišu isti proizvod ili usluga, koriste ista tehnološka rješenja, imaju istu organizaciju, svako za sebe djeluje na određenom prostoru. Ovaj pristup ustanovljavanju malih i srednjih preduzeća se u novije vrijeme nametnuo kao vrlo uspješan, s tim da iskustva pokazuju da je i dalje mali dio franšizing preduzeća zainteresovan za širenje na međunarodnom tržištu.

Takođe, inkubatore možemo razlikovati prema području aktivnosti. Oni mogu biti generalistički ili se fokusirati na specifično tehnološko područje, pojedine industrije ili ruralna područja. Svojom svrhom inkubatori mogu djelovati u cilju razvoja profitabilnih i održivih poslovnih subjekata, komercijalizacije, ostvarivanja socijalno osjetljivih projekata, razvijanja mogućnosti ostvarivanja dohotka za socijalno isključene skupine te utjecaja na oblikovanje i implementaciju odgovarajućih politika (Salamon i sur., 2017,str.331).

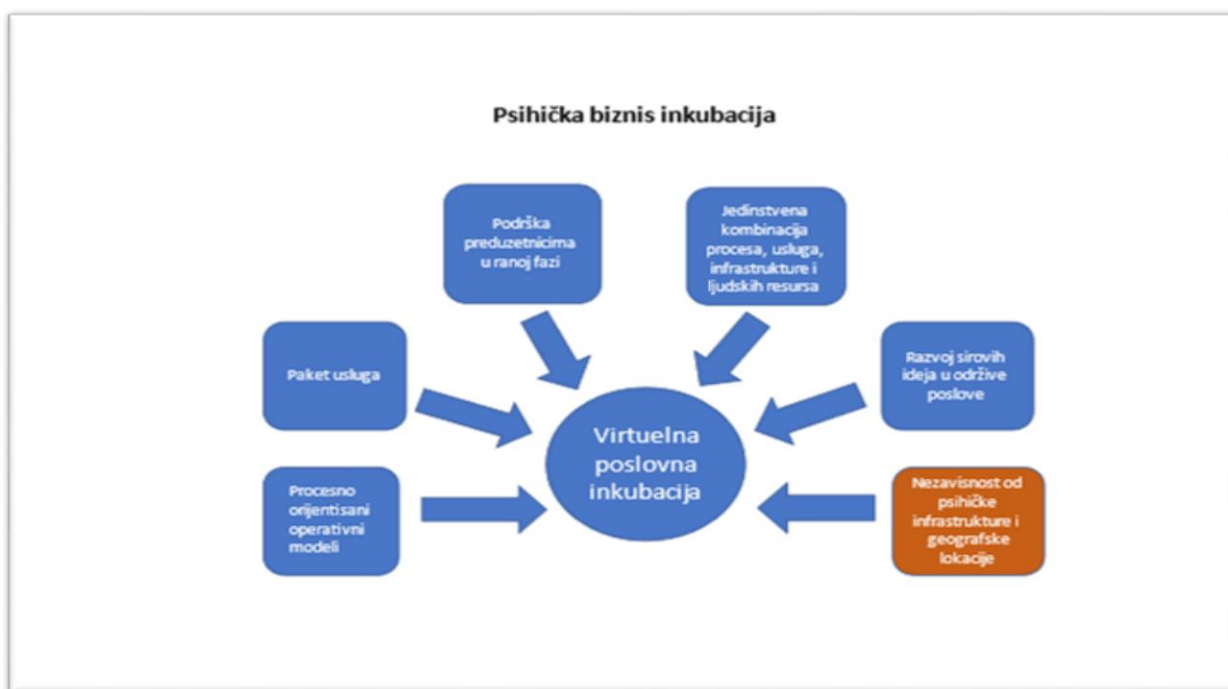
#### **4.6. Virtuelni inkubator**

Osim osnovnih modela poslovanja koji su predloženi u ovom Elaboratu za preduzetnički inkubator, uzimajući u obzir da se isti nalazi na veoma atraktivnoj lokaciji u centru Tivta, stručni tim će obrazložiti dobre i loše strane u smislu, eventualne, mogućnosti proširenja namjeravanog poslovnog ka formi virtuelnog inkubatora, kao novog modela poslovne inkubacije koji je veoma popularan u regionu. Naime, virtuelni inkubator je organizovan slično kao i preduzetnički inkubator za start up preduzeća i za poslovne subjekte koji već posluju, samo je



razlika u tome što zakupci dobijaju mogućnost da imaju adresu u centru grada, reklamu na totemu i uslugu primanja pošte i slanja iste od strane zaposlenih u poslovnom inkubatoru. Na sledećoj slici je prikazana proces virtuelne biznis inkubacija u poslovnom svijetu poznatija kao inkubacija „bez zidova“ koja podrazumjeva prije svega niže troškove poslovanja, podršku preduzetnicima u ranoj fazi, razvoj sirovih ideja i pretvaranje istih u održive poslovne modele, nezavisnost od geografske i infrastrukturne lokacije i niz prednosti koje omogućavaju bolji pristup globalnom tržištu.

Slika br. 4 : Viruelna poslovna inkubacija



Izvor: prilagođeno prema (<https://worldbusinessincubation.wordpress.com/>)

Dakle, korisnici virtuelnog inkubatora nisu fizički prisutni u prostoru već imaju adresu i ovaj model je posebno pogodan za kompanije koje posluju u drugim gradovima uspješno, a žele da otvore posebnu poslovnu jedinicu u Tivtu. Predlog stručnog tima je da virtuelni inkubator bude organizovan za dvije grupe korisnika i to kao: virtuelni start up inkubator i virtuelni biznis inkubator za kompanije koje već posluju.

**Virtuelni start up inkubator nudi početnicima u poslu usluge<sup>44</sup>:**

<sup>44</sup> Cijena mjesečnog zakupa za korisnike virtuelnog start up inkubatora bi mogla da iznosi oko 30.00 € na mjesečnom nivou. Cijena mjesečnog zakupa za korisnike virtuelnog biznis inkubatora iznosi 50.00 € na mjesečnom nivou.

- zakupa adrese firme sa reklamom na video totemu ispred inkubatora,
- prijema pošte i slanja iste klijentu u roku od jednog dana od prijema skenirano uz pohranjivanje u posebnim sandučetu za tog klijenta,
- knjigovodstva koje su besplatne 2 mjeseca,
- pravnog savjetovanja prvih dva mjeseca,
- besplatne edukacije online i uživo koje će povremeno biti organizovane i za stanare inkubatora.

#### **Virtuelni biznis inkubator za kompanije koje već posluju nudi klijentima usluge:**

- zakupa adrese firme sa reklamom na video totemu ispred inkubatora,
- prijema pošte i slanja iste klijentu u roku od jednog dana od prijema skenirano uz pohranjivanje u posebnim sandučetu za tog klijenta,
- besplatne edukacije online i uživo koje će povremeno biti organizovane i za stanare inkubatora.

Virtuelnom inkubacijom moguće je kreirati sinergiju kompanija koje mogu da ostvaruju saradnju bez obzira na ograničanja u veličini poslovnog prostora za preduzetnički inkubator, i omogućavaju se dodatni prihodi koji mogu da nadomjesti rashode koji će biti opravdani za finansiranje inkubacije budućih preduzetnika koji su korisnici prostora.

#### **4.7. Proces – faze inkubacije**

Pojam inkubacije biznisa podrazumijeva obezbjeđivanje dobrih uslova za otpočinjanje novih poslova i ostvarivanje poslovnih ideja, sve do prevođenja preduzeća u fazu samodorživog poslovanja. Obuhvata vremenski period od ulaska preduzeća (preduzetnika) u inkubator do njegovog izlaska iz istog kao razvijeno i stabilno poduzeće čime se omogućava olakšani razvoj poduzeća, te pripremu za samostalno djelovanje na tržištu. Generalno uzevši, grafički prikaz faza u procesu inkubacije biznisa daje se na slici br.5

Slika br.5 : Proces inkubacije



Po pravilu, ulasku u inkubatore prethodi tzv. *screening proces*, gdje se na bazi

unaprijed određenih mjerila vrši pregled i odabir aplikacija primljenih u vidu potencijalnih projekata od strane individue (preduzetnika) ili tima čime započinje tzv. predinkubaciona faza. U tom smislu se navedeni proces uobičajeno odvija kroz tri faze:

- a) Početna faza (predinkubaciona);
- b) Faza inkubacije; ova faza se ponekad dijeli na dvije podfaze i to: rane potpune ili razvojne inkubacije i
- c) Faza postinkubacija.

U narednom dijelu elaborata ukratko ćemo obrazložiti svaku od navednih faza.

- a) **Početna faza - predinkubaciona; u ovoj fazi se** se sprovode sva potrebna istraživanja i pripreme za formiranje inkubatora. Potrebno je istražiti koja preduzeća će se uključiti u inkubator, koji resursi su im potrebni te koje će im vremensko ograničenje biti postavljeno. Time se stvara inovativno i preduzetničko okruženje u kojem preduzetnici i početnici u biznisu imaju podršku da svoje poslovne ideje pretvore u preduzetnički poduhvat. Osnivanjem poslovnog subjekta stiču se uslovi za pokretanja inkubacijskog procesa. Navedena faza traje oko godinu dana, a krajnji cilj je je prepoznavanje i selekcija inovativnih projekata koji imaju tržišni potencijal.
- b) **Faza inkubacije;** nastoji se izgraditi mreža saradnje između stanara i inkubatora, te stanara međusobno, pri čemu se osigurava poslovni prostor, finansijska sredstva i brojne usluge za sve korisnike inkubatora i drugo.. Cilj inkubacije je dovođenje preduzetnika do faze stabilnog poslovanja i daljeg rasta i razvoja izvan inkubatora. Inkubacijom smatramo vremensko razdoblje od ulaska u inkubator, rast i razvoj pa do stabilnog poslovanja (postinkubacija), sve pod mentorstvom inkubatora. Tokom tog procesa, preduzetnik prolazi faze pripreme za preduzetništvo, selekcije, mentorsko praćenje uz stalne stručne savjete i pomoć, obrazovanje, te subvencionisanje troškova poslovanja i boravka u inkubatoru do izlaska, i traje otprilike tri godine.
- c) **Faza postinkubacije;** period postinkubacije započinje nakon završetka inkubacijskog procesa, odnosi se na proces (period) nastavka poslovne saradnje s preduzetnicima koji su se razvijali i rasli u procesu inkubacije. Preduzeća koja se nalaze u fazi postinkubacije razvijena su i spremna za samostalno djelovanje na tržištu, s tim da neka preduzeća nisu fizički prisutna u inkubatoru, ali koriste usluge inkubatora. Takva preduzeća virtualno učestvuju u inkubatoru te se nalaze u virtualnoj inkubaciji. Poslovni inkubator takvim poduzećima pruža usluge te potporu elektroničkim putem (Grgić i sur., 2010, str. 186-187). Kao izlazna. ova faza može da traje do godine dana, a u tom razdoblju preduzetnici mogu koristiti sve usluge inkubatora (ukoliko postoji slobodni prostor), ali uz tržišne uslove.
- d) **Usko povezano sa pretodnim fazama, ukratko ćemo pojasniti i mogućnost podrške preduzetnicima u formi tzv. virtualne inkubacije. To je s obzirom na** način funkcionisanja nešto specifičan proces rasta i razvoja preduzetničkih poduhvata, mada takođe organizovan, stručno podržan i vođen od strane inkubatora. U osnovi ovog pristupa podrške, preduzetnik u procesu

virtuelne inkubacije ima pravo koristi svu infrastrukturu, tehničku, organizacionu i savjetodavnu podršku inkubatora, s tim da nema pravo korišćenja poslovnih prostorija. Takođe, preduzetnik koji djeluje u procesu virtuelne inkubacije mora ispuniti sve kriterijume prihvatljivosti koji će biti definisani posebnim Pravilnikom.

Konačno, kada je o inkubaciji novih biznisa riječ, inkubator kroz niz aktivnosti podrške potpomaže i motiviše novonastale poslovne entitete, tj. preduzeća i pojedince da se čim prije osamostale, time postanu održive, osamostale se i da napuste isti. To se po pravilu dešava:

- kada imaju uspostavljen i kompetentan menadžment tim, upravni odbor,
- kada su obezbijedile siguran izvor finansiranja, tzv. drugi krug;
- kada imaju proizvod ili uslugu koji im obezbjeđuju u kontinuitetu profitabilno poslovanje.

#### 4.8. Osnivači poslovnih inkubatora

Svrha osnivanja poslovnih inkubatora i iz nje izvedeni osnovni ciljevi njihovog funkcionisanja u direktnoj su zavisnosti od očekivanja osnivača, tj. njihovih odluka. Ne dovodeći u pitanje, uopšteno gledano, svrhu njihovog osnivanja, ciljevi osnivača mogu da budu različiti, tako da se po tom osnovu mogu identifikovati različite vrste PI, i to kao što je već prethodno navedeno: korporacijski, tehnološki, univerzitetski, inkubatori franšizinga, lokalni, privatni ili javnoprivatni, hibridni, virtuelni i sl.

Ujedno, dosadašnja iskustva pokazuju da u procesu organizovanja poslovnih inkubatora, po pravilu, najčešće učestvuju neki od sljedećih subjekata:

- Društvena zajednica (država, opština, regija);
- Članovi inkubatora, pojedinci ili preduzeća -"stanari";
- Sponzori (država, vlada, banke, privatna lica, mikrokreditne organizacije, nevladine organizacije i drugi);
- Sponzori i dr.,
- Mentori i treneri.

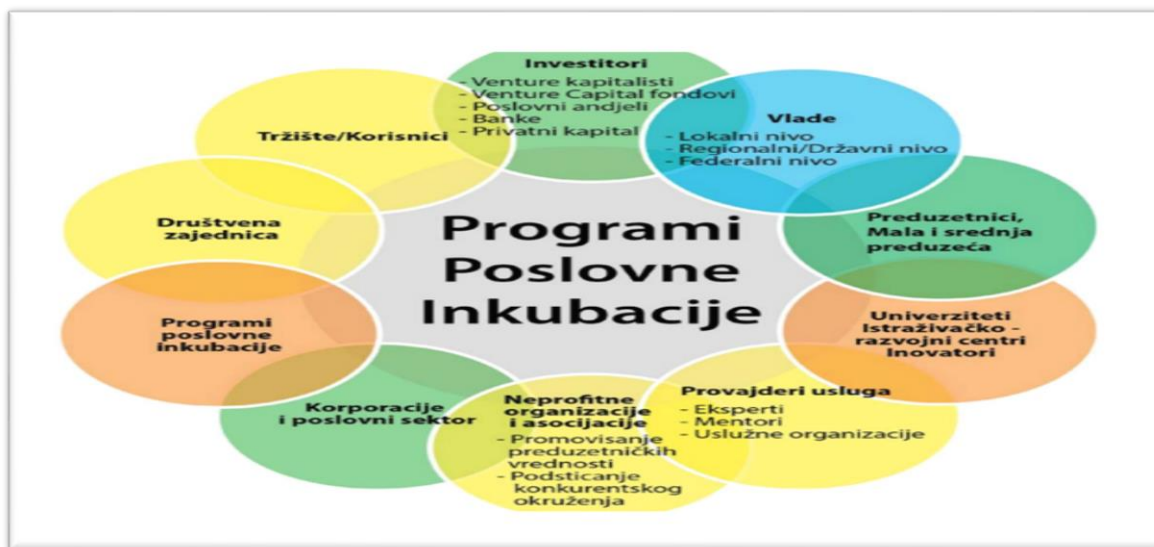
Kako brojna iskustva pokazuju, u nastojanju da opravdaju svrhu osnivanja, PI na zajedničkom preduzetničkom poduhvatu, pored pojedinaca i preduzeća iz oblasti malog, porodičnog biznisa se povezuju sa univerzitetima, razvojnim agencijama, raznim državnim i finansijskim institucijama, nevladinim organizacijama, donatorima i drugo. Time se kao mogući osnivači, odnosno ključni partneri u procesu uspostavljanja poslovnih inkubatora, mogu se javiti:

- Razne javne (državne) institucije: država, opština, vladine institucije, regije i dr.
- Razvojne državne agencije tamo gdje ih ima,
- Veća preduzeća u funkciji podsticanja tzv. internog preduzetništva),
- Univerziteti, fakulteti i druge istraživačko-razvojne organizacije,
- Banke,
- Privatni investitori (komercijalni pristup),
- Nevladine organizacije na dobrovoljnoj osnovi i dr.

Vođeni jedinstenom svrhom i ciljem osnivanja, poslovni inkubatori, zajedno sa svojim osnivačima i korisnicima, kao nekom vrstom internih grupa, čine jednu vrstu

konkretizacije inovacionog modela na lokalnom nivou. Pri tome, nakon osnivanja pojedinačnih, formiranjem mreže poslovnih inkubatora formira se platforma za stvaranje lokalnih i /regionalnih inovacionih sistema, kao jezgra koji će na višem nivou, regionalnom ili nacionalnom, formirati stabilniji nacionalni ili transnacionalni inovacioni sistem kao asocijaju.<sup>45</sup> Konačno, po svom sadržaju proces biznis inkubacije je zahtijevan i kompleksan, s tim da uključuje više zainteresovanih spoljnih subjekata vođenih različitim motivima, interesima i ciljevima; što je prikazano na slici br.6.

Slika br. 6 : Spoljno okruženje poslovnih inkubatora<sup>46</sup>



U praksi osnivanja PI rjeđe imamo samo jednog osnivača, najčešće to je više njih, pri čemu se insistira na sinergiji različitih interesa i ciljeva od čega zavisi kvalitet i trajanje njihovog poslovanja. U tom smislu je potrebno da se ciljevi pojedinih osnivača, u skladu sa svrhom osnivanja, PI jasno identifikuju već u početnoj fazi inkubacije i evidentiraju u aktima o osnivanju (ugovor). Dosta pojednostavljen pregled ciljeva pojedinih osnivača u PI daje se u tabeli br. 17:

Tabela br. 17 : Pregled ciljeva osnivača poslovnih inkubatora

OSNIVAČI	Privredni razvoj	Nova radna mjesta	Profit	Dodatna vrijednost	Pozitivan limidž	Prenos tehnologije
Država	X	X	-	X	X	-
Lokalna samouprava	X	X	-	X	X	-
Preduzeća	X	X	X	X	X	X
Univerzitet	-	-	-	-	X	X
Privatni investitori	X	-	X	-	X	X

<sup>45</sup> Videti šire: Penezić, N., 2008. 149.

<sup>46</sup> Izvor: <https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2014/04/30/generic-business-incubation-model-part-3/>

<b>Banke</b>	-	-	X	-	X	-
<b>Nevladine organizacije</b>	X	-	-	-	X	-

Imajući u vidu sadržaj prezentovan u prethodnoj tabeli, tj. različitost u pogođu ciljeva pojedinih osnivača i interesnih grupa, od vitalnog značaja za regionalnu zajednicu i lokalnu samoupravu je da se uspostavi podrška i saradnja između javnih i privatnih partnera. Bolje reći, od organa upravljanja, odnosno menadžmenta PI se očekuje da uspostavi valjan balans ciljeva što po pravilu treba da bude regulisano aktima o osnivanju istih. U protivnom, ukoliko dođe do pojave konflikata u pogledu ostvarivanja zacrtanih ciljeva, strategije razvoja i sl., posebno kada se osnivači istovremeno javljaju u ulozi finansijera, to nerijetko može da bude povod za prestanak rada istih.

#### 4.9. Pravni okvir

Crna Gora spada u zemlje koja nije jednim, jedinstvenim zakonom utvrdila definiciju MMSP, kao i ostale relevantne komponente razvoja, već je horizontalnim pristupom integrisala različita zakonska rješenja koja utiču i afirmišu MSP sektor. Ključni su Zakon o privrednim društvima ("Sl. list RCG", br. 06/02 i "Sl. list Crne Gore", br. 17/07, 80/08, 40/10, 36/11 i 40/11), a klasifikacija malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori je regulisana Zakonom o računovodstvu (Sl. list RCG", br 52/2016) u članu 5a u kojem se pravna lica, u smislu ovog zakona, razvrstavaju se na mikro, mala, srednja i velika, u zavisnosti od prosječnog broja zaposlenih, ukupnog prihoda na godišnjem nivou i ukupne aktive.

**U osnovi, izbor pravne forme organizovanja preduzeća, ovaj put PI, uslovljen je sledećim faktorima: – zakonskim i podzakonskim aktima; – obimom i načinom finansiranja; – ekonomskim potrebama preduzeća; – porezima i taksama; – željom da poslužete sami ili sa partnerom; – pitanjem oko izmirenja obaveza koje preduzeće napravi<sup>47</sup>**

Oblici obavljanja (pravne forme) privrednih djelatnosti uređeni su Zakonom o privrednim društvima Crne Gore (član 2). U skladu sa navedenim zakonom, privredna društva su pravna lica koja obavljaju privrednu djelatnost u skladu sa zakonom i to:

- 1) ortačko društvo-"OD";
- 2) komanditno društvo-"KD";
- 3) akcionarsko društvo-"AD" i
- 4) društvo sa ograničenom odgovornošću - "DOO".

**(2) Privrednu djelatnost mogu obavljati i:**

- 1) preduzetnik i
- 2) dio stranog društva.

<sup>47</sup> Vid.ire; Vodič za startap preduzeća, Erste banka.



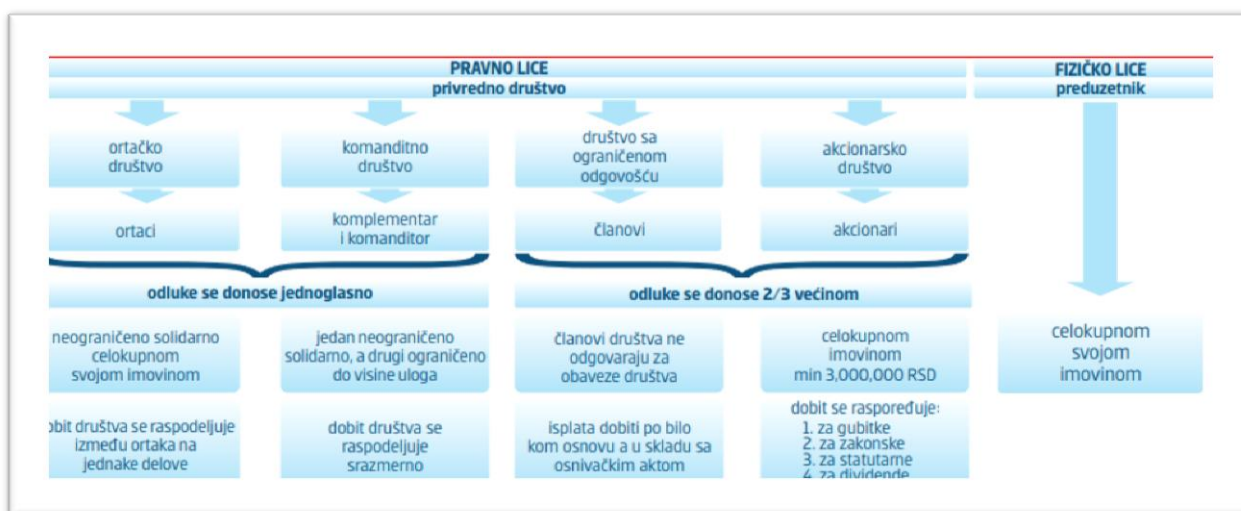
Za potrebe implementacije ovog projekta detaljnije ćemo obrazložiti dva vida pravne forme organizovanja za koje smatramo da mogu biti prijemčivi, kako za potencijalne stanare, tako i osnivače PI.

Dva najčešća oblika organizovanja preduzeća, posebno kod početnika u preduzetništvu jesu:

- Privredno društvo - pravno lice koje obavlja djelatnost u cilju sticanja dobiti i
- Preduzetnik – poslovno sposobno fizičko lice koje obavlja djelatnost u cilju ostvarivanja prihoda i koje je kao takvo registrovano u skladu sa Zakonom o postupku registracije .

Pregled osnovnih odrednica dva prethodna oblika organizovanja daje se u tabeli br.18.

Tabela br.18: Pregled osnovnih odrednica prema vrstama pravnih oblika organizovanja



Za potrebe ovog elaborata ukratko ćemo razmatrati mogućnost organizovanja u formi:

- a) preduzetnik i
- b) društvo sa ograničenom odgovornošću.

#### 4.9.1. Preduzetnik

Posmatrano iz pravnog aspekta, biznis jednog vlasnika je inokosno vlasništvo, a kako u svijetu, tako i kod nas, to je najrašireniji oblik organizacije i pravne forme preduzeća.

„Preduzetnik” je najprostiji tip poslovne organizacije. Pojam preduzetnik se koristi da opiše pojedinca koji se samozapošljava obavljajući određenu privrednu

Prema ZOPD preduzetnik se definiše na sledeći način: **“Preduzetnik je fizičko lice koje se bavi privrednom djelatnošću, a tu djelatnost ne obavlja za račun drugoga”** (član 61).

Pri tome, kada se radi o registracija preduzetnika u istom Zakonu se navodi (član 62) da:

- (1) Fizičko lice stiče svojstvo preduzetnika registracijom u CRPS.
- (2) Preduzetnik nema svojstvo pravnog lica.

Preduzetnik je fizičko lice koje obavlja preduzetničku djelatnost u svoje ime i za svoj račun radi sticanja dobiti, i kao takav upisan je u registar privrednih subjekata. U tabeli br.19 daje se pregled prednosti i slabosti organizovanja biznisa u formi preduzetnika

Tabela br.19: Organizovanje biznisa u formi preduzetnika

Prednosti	Slabosti
Sloboda odlučivanja - odgovara samom sebi	Neograničena odgovornost
Puna kontrola menadžmenta	Nesigurnost dohodka
Minimalne formalnosti oko registracije	Nedostatak poslovnog kontinuiteta
Jednostavnost i niski početni troškovi	Otežan pristup jeftinom kapitalu
Samostalno odlučuje o dobiti	Rizik gubitka uloženog kapitala
Samostalno odlučuje o promjeni pravne forme	Stepen propadanja i gašenja biznisa izuzetno visok
Fleksibilnost	Nedostatak znanja, sve funkcije skoncentrisane u jednoj osobi
Nema duplog oporezivanja	Nisu konkurentni na vanjskim tržištima
Priznatost u društvu – imidž	Obeshrabrivanje

Iskustva pokazuju da se “mali” privrednik; s pravom i najčešće; u početnoj fazi odlučuje za inokosno preduzeće, a kasnije ako postigne uspjeh i osjeti potrebu, može da promijeni pravnu formu u ortačko preduzeće.

#### 4.9.2. Društvo sa ograničenom odgovornošću<sup>48</sup>

Kada je u pitanju ortačko preduzeće, konkretnije društvo sa ograničenom odgovornošću, Zakonom o privrednim društvima je propisano sljedeće:

- 1) Društvo sa ograničenom odgovornošću je privredno društvo koje osniva jedno ili više pravnih ili fizičkih lica ulaganjem novčanih ili nenovčanih sredstava radi obavljanja djelatnosti pod zajedničkim nazivom, čiji je osnovni kapital podijeljen na udjele koji nemaju svojstvo hartija od vrijednosti (Član 264; ZOPD);
- 2) Društvo može imati najviše 30 članova (Član 264; ZOPD);
- 3) Članovi društva sa ograničenom odgovornošću međusobne odnose u društvu, kao i odnose sa društvom, uređuju slobodno, ako ovim zakonom nije drugačije uređeno (Član 265. ZOPD)
- 4) Jednočlano društvo sa ograničenom odgovornošću je društvo koje osniva jedno fizičko ili pravno lice, odnosno društvo u kojem jedno lice, nakon osnivanja, stiče sve udjele, u skladu sa ovim zakonom (Član 267).
- 5) Organi društva sa ograničenom odgovornošću su skupština i izvršni direktor, a statutom društva sa ograničenom odgovornošću mogu se odrediti i drugi organi upravljanja u skladu sa ovim zakonom. Izuzetno od stava 1 ovog člana,

<sup>48</sup> Vid.šire; ZOPD ; član 264-302;

kod jednočlanog društva sa ograničenom odgovornošću, skupština nije obavezan organ društva (Član 297).

Društvo sa ograničenom odgovornošću je pravni oblik preduzeća u formi privrednog društva, koje osniva jedno ili više pravnih i/ili fizičkih lica radi obavljanja određene privredne djelatnosti i koje za obaveze odgovara cjelokupnom svojom imovinom. Glavne karakteristike d.o.o. su: a) društvo kapitala i b) ograničena odgovornost članova i potpuna odgovornost društva.

Ovaj oblik preduzeća ima više prednosti u odnosu na solo biznis, kao što su:

- da više vlasnika mogu, najčešće, uložiti više kapitala nego što to može jedan vlasnik,
- njihova imovina je bolja garancija bankama i drugim poslovnim partnerima,
- mogućnost da lakše pribavljaju potrebna sredstva i proširenje poslovnih veza. su u mogućnosti da uspješnije vode biznis,
- jednostavnost osnivanja, fleksibilnost i jednostavnost organizovanja,
- podjela rada i odgovornosti, stručnost i iskustvo,
- jednostruko oporezivanje i drugo.

Nedostaci ovog oblika organizovanja vođenja biznisa su:

- povećana odgovornost,
- ograničena mogućnost samostalne prodaje,
- moguće nesuglasice u vođenju biznisa.
- neograničena odgovornost, svaki partner odgovara za sve ostale
- diskontinuitet (problem naslijeđivanja i sl.)

#### 4.10. Izvori finansiranja stanara u poslovnom inkubatoru

Za početnike u biznisu, već formirana preduzeća ili preduzeća koja tek treba da budu formirana, potencijalni izvori pribavljanja finansijskih sredstava su<sup>49</sup>:

- (a) Vlastita sredstva (ušteđevina),
- (b) pozajmljena sredstva na neki način,
- (c) porodica i prijatelji,
- (d) mikrokreditne organizacije,
- (e) javni fondovi ili državne razvojne banke uz garanciju kreditno-garantnih fondova,
- (f) velika preduzeća na bazi javno-privatnog ili privatno-privatnog partnerstva i kooperacije,
- (g) venture capital i fondovi rizičnog kapitala,

---

<sup>49</sup> Tako, npr. u Srbiji je u saradnji sa Ministarstvom privrede pokrenut projekat EUBID "Podrška Evropske unije razvoju poslovnih inkubatora". Njegova svrha je da u naredne dvije godine doprinese razvoju kapaciteta poslovnih inkubatora kako bi mogli da pruže što bolje usluge početnicima u poslovanju. Projekat finansira Evropska unija sa 1,5 miliona evra.

- (h) „anđeli“ investitori i
- (i) Crowdfunding,
- (j) Kombinacije pomenutih izvora I drugi.

Za potrebe detaljnijeg razvrstavanja, sve institucije preduzetničke infrastrukture primarno posmatrano kroz prizmu mogućnosti pribavljanja sredstava za finansiranje možemo razvrstati u dvije glavne grupe:

- a) Institucije finansijske podrške razvoja preduzetništva i sektora malih i srednjih preduzeća;
- b) Institucije nefinansijske i kombinovane podrške razvoja preduzetništva i sektora malih i srednjih preduzeća.

Uporedni pregled najčešće zastupljenih institucija finansijske i nefinansijske podrške razvoju preduzetništva i sektora malih i srednjih preduzeća daje se u tabeli br.20.

Tabela br.20 – Pregled institucija finansijske i nefinansijske podrška grupacije malih preduzeća

<b>Institucije finansijske podrške malih i srednjih preduzeća</b>	<b>institucije nefinansijske i kombinovane podrške malih i srednjih preduzeća</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fondovi rizičnog kapitala<sup>50</sup></li><li>▪ Mikro kreditne organizacije</li><li>▪ Specijalizovane komercijalne banke</li><li>▪ Državne razvojne agencije</li><li>▪ Factoring kompanije</li><li>▪ Donatori</li><li>▪ Privatni investitori</li><li>▪ Univerziteti</li><li>▪ Investitori “poslovni Anđeli”</li><li>▪ Štedno-kreditne asocijacije</li><li>▪ Fondovi Evropske unije</li><li>▪ Berza hartija od vrijednosti</li><li>▪ Penzioni i investicioni fondovi</li><li>▪ Crowdfunding<sup>51</sup> i brownfield investicije za svoj razvoj i drugo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nadležna ministarstva</li><li>▪ Odjeljenja za privredu lokalne samouprave</li><li>▪ Kreditno-garantni fondovi</li><li>▪ Privredna komora</li><li>▪ Strukovna udruženja</li><li>▪ Javni fondovi ili državne razvojne banke</li><li>▪ Razvojne agencije na lokalnom nivou</li><li>▪ Postojeći poslovni inkubatori</li><li>▪ Industrijski i drugi klasteri</li><li>▪ Lizing kompanije</li><li>▪ Institucije formalnog i neformalnog obrazovanja</li><li>▪ Konsultanti i eksperti i drugo.</li></ul>

<sup>50</sup> Stvaranjem uslova za postojanje fondova rizičnog kapitala na nivou Evropske unije bavi se Evropska komisija. Ona je kreirala Instrument za brzorastuća i inovativna MSP (GIF) u okviru Programa za konkurentnost i inovativnost (CIP), te Zajednički evropski izvor za mala i srednja preduzeća (JEREMIE). Ovim instrumentima Evropska komisija nastoji da poveća ponudu vlasničkog kapitala inovativnim mikropreduzećima, malim i srednjim preduzećima ulažući po tržišnim načelima u fondove rizičnog kapitala ([http://ec.europa.eu/regional\\_policy/thefunds/instruments](http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/instruments); pristupljeno 13. 02. 2018. god.).

<sup>51</sup> Radi se o obliku finansiranja novijeg datuma kao načinu pribavljanja sredstava za razvoj ideje koji je pokrenut dvehiljaditih godina, a podrazumijeva udruženo finansiranje od strane pojedinaca spremnih da za prijemčivu ideju ulože određenu sumu novca.

#### 4.11. Izbor lokacije i organizacija raspoloživog prostora

U okviru ovog dijela elaborata ukratko ćemo obrazložiti važnost izbora lokacije i organizacije raspoloživog prostora za potrebe osnivanja PI.

##### 4.11.1. Izbor lokacije poslovnog inkubatora

Izbor adekvatne lokacije budućeg PI predstavlja jednu od ključnih pretpostavki uspješnosti poslovanja. Ista je posebno uslovljena vrstom djelatnosti, odnosno strukturom budućeg biznisa potencijalnih stanara, mada sa rastućom ulogom ICT sektora, te posebno sa sve prisutnijom organizacijom biznisa u virtuelnoj formi, uključilo i virtuelne inkubatore, ista postupno gubi na presudnom značaju. Otuda, nezavisno da li je riječ o izboru lokacije kada je u pitanju pojedinačni biznis ili PI u cjelini, ovdje ćemo ukratko nabrojati ključne faktore koji opredjeljuju izbor iste. U tom smislu navodimo sljedeću klasifikaciju ključnih faktora (Vlachou, C; Iakovidou, O; 2015)<sup>52</sup>:

- a) Specifični faktori, koji podrazumijevaju analizu potencijane lokacije s obzirom na :
  - transport;
  - infrastrukturu;
  - regulacije u vezi sa zaštitom životne sredine;
  - finansijsko-poreski podsticaji;
  - kvalitet života;
  - lični motivi i drugo..
- b) Faktori koji utiču na specifične industrije i specifične biznise, među kojima su najvažniji sljedeći:
  - faktori proizvodnje;
  - znanje;
  - mala i srednja preduzeća iz okruženja;
  - članovi porodice i ostali članovi izvan porodice i drugo.
- c) Prostorni faktori među koji su najvažniji sljedeći:
  - urbana okruženja;
  - ruralna okruženja

Kada je u pitanju konkretan projekat koji se tiče osnivanja PI čiji bi osnivač bila Opština Tivat za njegovu lokaciju u početnoj fazi djelovanja je već određen prostor u bivšoj zgradi Opštine Tivat.

##### 4.11.2. Organizacija raspoloživog prostora poslovnog inkubatora

Organizacija raspoloživog prostora poslovnog inkubatora po pravilu je uslovljena ambicijama osnivača, odnosno vrstom djelatnosti, svrhom i planiranim ciljevima, tako da mora da nađe svoje mjesto u funkciji pojašnjenja fizibilnosti predmetnog

---

<sup>52</sup> Vid.Šire; S.Petković; *Od ideje ; str.61; prema Vlachou, C; Iakovidou, O.; 2015.*

projekta. Pri tome, adekvatnost prostora, te njegova opremljenost što dati ambijent čini više ili manje ugodnim za njegove stanare, uzeto skupa sa načinom i izvorima finansiranja, posmatrano iz pozicije osnivača su ključne pretpostavke uspješnosti poslovanja inkubatora.

Iskustva pokazuju da bi ukupan prostor (objekat) koji je stavljen na raspolaganje PI, odnosno time na korišćenje izabranim stanarima, s obzirom na namjenu pojedinih prostornih cjelina trebao da sadrži sljedeće:

- ✓ ulazni prostor (hodnik);
- ✓ recepcija koja može biti organizovana kao dio hodnika (ulaz);
- ✓ jedna prostorija za menadžment tim PI;
- ✓ kafeterija (bife); važna je zbog neformalnog povezivanja i umrežavanja stanara, mada se može nadomjestiti automatima);
- ✓ kancelarija (jedna) za mentore i razne savjetodavne usluge;
- ✓ kancelarije (više) za pojedince i preduzeća; tipski projektovane i opremljene uz efikasno korišćenje prostora;
- ✓ sala za sastanke (jedna); mada se po potrebi prostor za ovu namjenu zavisno od dinamike može obezbijediti i u zgradi Opštine;
- ✓ sanitarni čvor;
- ✓ po potrebi i druge prostorije.

Nadalje, kada je riječ o raspoloživom i potrebnom prostoru u okviru inkubatora, potencijalnim zahtjevima stanara, nerijetko se u funkciji potpunijeg korištenja raspoloživih prostornih i drugih kapaciteta koriste još dvije vrste usluga, i to u formi:

- a) **Coworking prostora, radi se o** prostoru koji je opremljen minimumom potrebne opreme za rad preduzetnika kojima nije potreban stalan poslovni prostor i
- b) **Virtuelne kancelarije;** radi se o poslovnom prostoru koji se nudi viruelnom stanaru, a što podrazumijeva pravo korištenja adrese PI za potrebe registracije vlastitog biznisa – sjedište i korištenje poštanskog sandučića, eventualno i neke druge usluge, što se reguliše posebnim ugovorom između PI i tzv. virtuelnog stanara.

Detaljna mapa sa kratkim opisom objekta, rasporedom kancelarija, veličinom prostora i slično biće priložena u dijelu 5. ove Studije.

#### **4.12. Koraci pri raspisivanju novih konkursa za prijem stranara**

Proces pripreme i raspisivanja konkursa za prijem stanara u PI, po pravilu, obuhvata sljedeće aktivnosti:

1. Identifikovati potencijalne korisnike biznis inkubatora i oformiti Radnu grupu za osnivanje biznis inkubatora.
2. Biznis plan – definicija svih finansijskih pitanja i finansijske konstrukcije.
3. Utvrđivanje administrativne strukture i pravne organizacije budućeg inkubatora.



4. Utvrđivanje ulazne/izlazne politike prema tipu preduzeća koja će biti smeštena u objektu.
5. Edukacija potencijalnih stanara.
6. Odabir stanara.
7. Odluka o edukacijama i uslugama koje će biti pružene odabranim stanarima kao redovna delatnost PI.
8. Utvrđivanje uloge PI kao integralnog dijela programa za lokalni ekonomski razvoj Grada i
9. Priprema sveobuhvatnog sistema za praćenje i izveštavanje, kojim bi se uspjeh programa mogao ocijeniti.

#### 4.13. Rizici koji prate osnivanje i rad preduzetničkih inkubatora

Brojnim analizama je dokazano da se "inkubirana" preduzeća mnogo brže razvijaju, i da je podrška preduzećima u razvoju realno potrebna. Pomoć je po pravilu potrebna onim preduzećima koja su usmjerena ka svjetskom tržištu, najnovijim tehnologijama i inovacijama, i posebno je važna u zemljama u tranziciji. Tako, npr. američka istraživanja su dokazala da državni inkubatori mogu poboljšati regionalnu ekonomiju za oko 68%, komercijalizovati nove tehnologije 25% i inicirati ekonomski razvoj za 22% (vid.šire; Stefanović, V.:41; str.53).

Uz sve prethodno navedeno, treba naglasiti da je period inkubacije preduzeća na putu ka samoodrživosti pod tržišnim uslovima povezana sa brojnim izazovima i rizicima. Najčešći problemi, a time i rizici, pri razvoju preduzetničkih inkubatora su<sup>53</sup>:

- a. nedovoljno izražen ili neispitan interes preduzetnika za pokretanje novog biznisa,
- b. nedovoljna spremnost uprava lokalnih zajednica za podršku projekata za inkubaciju na dugi rok,
- c. neadekvatni ljudski resursi (administracija i menadžment) za pripremu i realizaciju projekata razvoja inkubatora (menadžment i organizacija poslovnog inkubatora),
- d. nisu obezbjeđena finansijska sredstva za investiranje u izradu početne infrastructure preduzetničkih inkubatora (finansiranje početne investicije),
- e. nepostojanje interesa i nespremnost lokalne zajednice, viših nivoa vlasti i međunarodnih projekata da sufinansiraju operativne troškove kao podrška održivosti inkubatoru (održivost finansiranja operativnih troškova)
- f. nema pogodne postojeće infrastrukture koja se može iskoristiti za razvoj poslovnih inkubatora (problem raspoloživosti pogodne postojeće infrastrukture - što može olakšati razvoj inkubatora i smanjiti troškove) i drugo.

#### 4.14. Kriterijumi za ulazak u inkubator

Da bi potencijalni stanar - kandidat bio prihvaćen za ulazak u inkubator, po pravilu, treba da zadovolji:

- a) Administrativne kriterijume koji se javno oglašavaju putem poziva
- b) Kriterijume tehnološke inovativnosti zavisno od vrste djelatnosti

---

<sup>53</sup> Vid.šire; Rosić, Z. Str.116.

- c) Mogućnost kreiranja novih radnih mjesta
- d) Kriterijume za procjenu tržišnog potencijala, razvoja i rasta preduzeća
- e) Sposobnost ispunjenja obaveza prema osnivaču PI

#### **4.14.1. Administrativnikriterijumi (kriterijumi prihvatljivosti)**

Kandidat za pred-inkubaciju treba biti isključivo fizička osoba koja:

- je državljanin Crne Gore
- nema registrovan bilo kakav poslovni subjekat
- nema vlasničkog učešća u drugim poslovnim subjektima
- do 6 mjeseci od ulaska mora registrovati svoju djelatnost

**Kandidat za inkubaciju treba biti poslovni subjekt koji:**

- ima sjedište u Tivtu
- je u većinskom (51% i više) vlasništvu fizičkih osoba državljana Crne Gore
- ima najmanje jednog zaposlenog (vlasnik)
- koji su nezavisni u poslovanju
- nema dugovanja prema Opštini Tivat po bilo kom osnovu
- koji imaju podmirene obveze poreza, prireza i doprinosa na iznose plata
- koji imaju podmirene obveze prema zaposlenima

#### **4.14.2. Kriterijum za procjenu tržišnog potencijala**

Kandidat za stanara u PI, popravilo, treba da ispunjava sljedeće uslove:

- potencijal rasta i razvoja planiranog biznisa,
- sposobnosti za vođenjem i upravljanjem projektima,
- osigurane izvore finansiranja planiranih aktivnosti,
- potencijal za nova zapošljavanja.

U smislu prethodno saopštenih kriterijuma, neće se razmatrati prijave sljedećih stanara, odnosno prijave poslovnih subjekata:

- koji su u stečaju ili postupku likvidacije,
- preduzetnici koji se bave samo trgovinom, ugostiteljstvom s pretežnim točenjem alkohola, kladionice i kockarnice.
- koji se bave pripremom, proizvodnjom distribucijom i prodajom oružja, alkoholnih pića ili duvanskih proizvoda,
- koji bi svojom djelatnošću (bukom i slično) remetili poslovanje ostalih članova inkubatora,
- čija je djelatnost protivna zakonu, propisima i moralu društva ili čija djelatnost ruši ugled Opštine Tivat,
- koji imaju poslovne udjele u drugim pravnim subjektima u iznosu većem od 50%,
- koji imaju već dodjeljene subvencije ili podršku.

#### 4.15. Proces ulaska u inkubator – proces inkubacije

Svi potencijalni kandidati za prijem u inkubator moraju poštovati određene procedure koje se po pravilu propisuju posebnim Pravilnikom; ovdje ukratko navodimo neke zahtjeve u tom pogledu:

- **Pretprijava.** Predviđeno je da kandidati za pred-inkubaciju koji kroz prijavu zadovolje administrativne kriterijume za pred-inkubaciju (navedene u tački 3.1. Kriterijumi prihvatljivosti) ispune obrazac u kojem navode osnovne informacije potrebne za procjenu i prihvatljivost za prijem u poslovni inkubator. U pretprijava se navode osnovni podaci o kandidatu i inovativnom preduzetničkom poduhvatu koji se kandiduje za inkubaciju.
- **Inicijalna procjena** – Odbor za procjenu procjenjuje prihvatljivost kandidata na osnovu primljene pretprijave i prateće dokumentacije. Ukoliko pretprijava zadovolji kriterijume prihvatljivosti kandidatu se pruža podrška u daljim koracima u procesu prihvatanja u inkubator.
- **Priprema poslovnog plana** – Poslovni plan predstavlja predlog za osnivanje novog preduzeća ili predlog za dalji razvoj preduzeća u inkubatoru. Poslovni plan izrađuje predlagač na osnovu smjernica dobijenih od Odbora za procjenu.

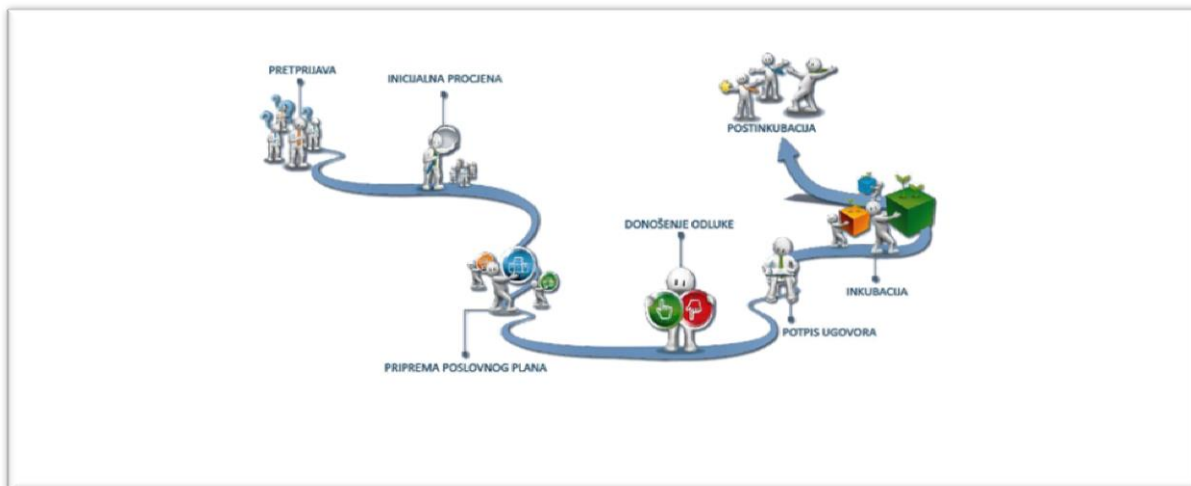
Odbor za procjenu će uputiti kandidata na potreban sadržaj poslovnog plana i pružiti podršku u izradi plana ili pomoći kod angažovanja spoljnjih saradnika. Odbor za procjenu ne preuzima na sebe izradu poslovnog plana već je kandidat u potpunosti odgovoran za izradu poslovnog plana u skladu sa smjernicama Odbora za procjenu.

- **Donošenje odluke o ulasku u inkubator** – Odbor za procjenu, na osnovu kreiranog poslovnog plana, donosi odluku o početku inkubacije. Ukoliko je odluka pozitivna, sa klijentom se potpisuje Ugovor o inkubaciji.
- **Inkubacija i praćenje** – Klijente u procesu inkubacije prate u razvoju poslovanja, a Odbor za procjenu u skladu sa dostupnim resursima pruža usluge koje će im omogućiti što brže osamostaljivanje i poslovanje pod tržišnim uslovima. Nakon što se utvrdi da prijavljeni kandidat zadovoljava uslove za pokretanje procesa inkubacije radi se procjena potrebnom poslovnog prostora.
- **Dodjela potrebne infrastrukture** – Kada je poznato koliko je potrebno prostora određuje se potrebna infrastruktura. Infrastrukturu čini : pristup internetu, telefonski priključak, prostorije za sastanke, konferencijska sala i ostala oprema.
- **Unapređenje i razvoj poslovanja inkubiranim** – U svrhu unaprijeđenja poslovanja inkubiranih sprovode se sljedeće aktivnosti:

- Umrežavanje sa preduzećima, razvojnim i obrazovnim institucijama te internacionalizacija poslovanja.
  - Organizovanje edukacija, seminara i konferencija (poslovno upravljanje, informatičke tehnologije i drugo).
  - Pomoć pri prijavi projekata za dodjelu bespovratnih sredstava domaćih i stranih donatora.
  - Podrška u pronalaženju dodatnih izvora finansiranja i potrebnih ljudskih potencijala za projekte preduzeća u inkubatoru.
  - Marketing za preduzeća u inkubatoru (učestvovanje u zajedničkoj brošuri, lecima itd).
- **Podrška unaprijeđenju i razvoj proizvoda i usluga** – Stručno osoblje pruža sljedeće usluge povezane za unaprijeđenje i razvoj proizvoda i usluga preduzeća u inkubatoru:
    - Razvoj projekta koji je prepoznat u pred inkubaciji ili se pojavio u procesu inkubacije
    - Analiza tržišta, marketing i priprema za izlazak na tržište
    - Pomoć pri zaštiti intelektualne svojine
    - Finansijska analiza projekta i priprema za sufinansiranje iz domaćih i stranih fondova
    - Povezivanje i razvoj projekta sa drugim stanarima te sa drugim preduzećima i obrazovnim institucijama u okruženju.

Detalji i cijene gore navedenih usluga određuju se za svaki pojedinačni slučaj na osnovu posebnih ugovora sa klijentima. Pojednostavljen process ulaska stanara u PI prikazan je na sljedećoj slici:

Slika br.7 : Proces ulaska u inkubator



Izvor : Priručnik za process inkubacije u Dubrovačko-neretvanskoj regiji

#### 4.16. Mjerenje uspješnosti funkcionisanja poslovnog inkubatora

PI kao dio preduzetničke infrastrukture time što podržavaju osnivanje, rast i razvoj malih preduzeća, vođeni su određenim prioritetima i time su istovremeno dio šire

razvojne strategije počevši od nivoa lokalne samouprave, pa sve do nacionalnog nivoa. Neovisno od oblika, djelatnosti, veličine i strukture "stanara" u određenom poslovnim inkubatoru, te činjenice da je nerijetko njihova uloga, posebno u početnoj fazi dominatno socijalnog karaktera (povećanje zaposlenosti i sl.), poslovanje i konačan učinak istih mora da bude zasnovano na ekonomskim kriterijumima koji se tiču efikasnosti i efektivnosti.

U smislu prethodno kazanog je već u početnoj fazi organizovanja PI važno sprovesti objektivno, tj. na bazi valjanih, kvantitativnih i kvalitativnih mjerila (indikatora) uspješnosti, vrednovanje potencijalnih stanara počevši od poslovne ideje, tržišta, proizvoda i poslovnog iskustva i sl., pa sve do faze napuštanja inkubatora. Bolje reći, potrebno je uspostaviti jasan sistem monitoringa i evaluacije (Monitoring and Evalution; engl.) čime će se osnivačima inkubatora u kontinuitetu omogućiti uvid u uspješnost projekta po svim relevantnim aspektima. Pri tome:

- a) Monitoring indikatori se fokusiraju na praćenje toka aktivnosti u tekućem vremenu i provjeru da li se iste odvijaju u skladu sa planiranim inputima da bi se, eventualno, na vrijeme preduzele korektivne mjere;
- b) Indikatori evaluacije imaju za cilj da u periodičnim razmacima (npr. tromjesečno) na bazi relevantnih pokazatelja procjene uspješnost projekta, i to kako po pojedinim stanarima, tako i na nivou poslovnog inkubatora kao jedinstvene organizacije.

Izbor adekvatnih mjerila za ocjenu uspješnosti poslovanja PI treba da:

- a) s jedne strane odražava postavljene ciljeve PI,
- b) s druge strane aktivnosti korisnika, tako da se na toj osnovi može ocijeniti u kojoj su mjeri ova dva aspekta usaglašena i
- c) da omoguće proaktivno djelovanje menadžmenta na način da na vrijeme uoče da li je možda već u fazi predinkubacije učinjena neka greška, te da se ista može na vrijeme ispraviti (npr. strategije se ne realizuje, nedostaju sredstva, pojedinci gube početne ambicije sl.).

U procesu praćenja uspješnosti poslovanja PI kako je to saopšteno pethodno, posebno u dijelu izbora adekvatnih mjerila, treba poći od toga da se precizno sagledaju globalni specifični ciljevi organizovanja i poslovanja svih pojedinačno. U tom smislu se razlikuju:

- a. globalni cilj osnivanja PI koji se sastoji u porastu kompetitivnosti i ekonomske dobrobiti na nivou određenog regiona (npr. lokalne samouprave) i
- b. specifični cilj ili više njih koji treba da ukažu na to da li je došlo do porasta inovativnih sposobnosti grupacije malih i srednjih preduzeća u određenom regionu.

Podjednako kada je u pitanju i jedan i drugi cilj, pokazalo se da je samoodrživost inkubatora u dugom roku uslovljena dobrim sposobnostima menadžmenta, dugoročnim finansijskim ciljevima, stabilnom podrškom društvene zajednice i dr. tako, poslovni poduhvati koji prežive razdoblje "inkubacije" i prerastu u samostalna uspješna preduzeća svjedoče o kvalitetu usluge i podrške koju im je inkubator pruža i

najbolja su pozivnica za investitore i nove stanare, što sve skupa može da doprinese širenju obima poslovanja PI.

Vrednovanje uspješnosti potencijalnih stanara vrši se na osnovu kvaliteta poslovne ideje konvertovane u biznis plan, njene implementacije na tržištu, kvalitet outputa, tj. proizvoda i usluga, stečenog poslovnog iskustva i drugo. U konačnom kada su u pitanju stanari, set mjerila uspješnosti treba da omoguće jasan i kontinuiran uvid upravi PI u pogledu<sup>54</sup>:

- mogućnosti samoodrživosti inkubatora uz kontinuirano pružanje usluga stanarima
- uspješnosti poslovanja sadašnjih stanara inkubatora nakon njihovog izlaska iz inkubatora.

Mjerila po svom karakteru mogu biti:

- a) kvalitativna i
- b) kvantitativna.

Pored toga mogu da se odnose:

- a) na pojedinu fazu inkubacije biznisa – predinkubacija, inkubacija i postinkubacija;
- b) na PI kao cjelinu;
- c) pojedince koji djeluju kao preduzetnici;
- d) novoosnovana preduzeća,
- e) mlada preduzeća koja su ušla u PI i drugo.

Mjerila o kojima je ovdje riječ biće u funkciji implementacije generalne ideje ovog projekta detaljnije razrađena u dijelu koji se tiče njegove implementacije i dostupna stanarima u formi posebnog pravilnika, s tim da je lista odabranih indikatora koji su primjenjivi u pojedinim fazama inkubacije po pravilu različita. .

Detaljniji pregled jednog broja indikatora biće sadržan u Pravilniku kojim će se urediti način – obrazac prijave potencijanih stabnara u PI.

## 4.17. Studije slučaja

### 4.17.1. Imec.istart – StartUp Accelerator – Gent, Belgija<sup>55</sup>

Biznis inkubator Imec.istart pruža podršku prije svega preduzetnicima koji se bave tehnologijom, uz globalno prepoznatljiv program, u okviru kojeg se preduzetnicima pruža mogućnost da ubrzaju razvoj svog biznisa i uvjere finansijere da investiraju.

Osnovan je 2011. godine kao jedan od prvih StartUp Accelerator-a u Evropi. Danas, riječ je o globalnom programu sa portfoliom od preko 250 startupova i rastućih kompanija, uz ogromnu mrežu partnera i mentora iz čitavog svijeta.

---

<sup>54</sup> Vid.šire; Rosić, Z.: ; str.117.

<sup>55</sup> <https://www.imecistart.com>



Od strane UBI Global,<sup>56</sup> već tri godine zaredom prepoznati su kao broj 1 u Evropi, sa aspekta povezanosti sa Univerzitetima.

Ključni partneri: BNP Paribas Fortis, ING, Vlaamse overheid, Telenet, Cronos, Nuhma Het Limburgs klimaatbedrijf, Verhaert, Vlaamse Energie Holding.

Zadatak ove organizacije jeste da proizvod ili uslugu klijenta, pripremi za tržište, rast i investitore.

Imec.istart obezbjeđuje pristup koučingu, finansijama, tehnologiji, zajednici, talentima i tržištu. Na raspolaganju ima mrežu eksperata, ali i finansijera koji su spremni da investiraju od 50 do 250,000 eura u start up. Nude i besplatan prostor i mogućnost umrežavanja sa velikim brojem uspješnih startupova iz čitavog svijeta. Ujedno, trude se da klijentima pomognu i u „lovu na talente“, koji postaje sve izazovnije u svim oblastima.

Program razvoja startupa traje 12 mjeseci uz mogućnost da se produži na 18. Zauzvrat, Imec.istart traži oko 6% učešća u novoosnovanom preduzeću.

#### *4.17.2. Ljubljanski univerzitetni inkubator - Slovenija<sup>57</sup>*

Osnivač: Univerzitet u Ljubljani

Prateći svjetske trendove u promociji preduzetništva među studentima i akademskim radnicima, Univerzitet u Ljubljani osnovao je Ljubljanski univerzitetni inkubator.

Cilj je da dobre ideje koje nastaju tokom studija zažive. Ovaj inkubator nudi sveobuhvatnu podršku početnicima u biznisu, sa ciljem da prevaziđu početne prepreke.

Trenutno, biznis inkubator obuhvata 18 kompanija i 6 preduzetničkih grupa.

Ono što se obezbjeđuje startapima jesu prostorije, infrastruktura i savjetovanje. Suština je u brzom i efikasnom transferu znanja i tehnologija iz obrazovnog sistema u privredu.

#### *4.17.3. The Littoral Technology Park – Incubator Sežana (Slovenija)<sup>58</sup>*

Osnovan 1992. godine od strane Opštine Sežana (80% vlasništva) i italijanske konsultantske kompanije Sloveneta d.o.o. (20% vlasništva). Ova kompanija ima značajnog iskustva u pogledu upravljanja aktivnostima biznis inkubatora.

U okviru ovog biznis inkubatora startari imaju sljedeće pogodnosti:

- konsultantske usluge,
- zajedničke prostorije,
- računovodstvene usluge,
- pristup izvorima finansiranja,
- usluge zaštite potrošača i upravljanja kvalitetom,

---

<sup>56</sup> <https://resources.ubi-global.com/en>

<sup>57</sup> <https://lui.si>

<sup>58</sup> <https://inkubator.si/en/about-us>

- mentorske aktivnosti i sl.

Biznis inkubator se finansira po osnovu rentiranja, obezbjeđenja konsultantskih usluga, učešćem vlade i lokalne uprave, donacijama, te dodatnim izvorima finansiranja.

Stanari mogu biti u biznis inkubatoru do 4 godine, uz mogućnost da se taj period produži na još 4 godine u slučaju da je riječ o proizvodnim djelatnostima, te u slučaju da nema dodatnog interesovanja novih stanara.

#### *4.17.4. Inkubator kreativnog ženskog preduzetništva – Oaza (Hrvatska)<sup>59</sup>*

Prvi inkubator za kreativno žensko preduzetništvo u Hrvatskoj osnovan je 2021. godine.

Projekat je sufinansiran sredstvima Evropske unije. Članstvo je besplatno, a dominantne usluge koje se pružaju jesu obuke, mentorstvo i umrežavanje.

Ovaj inkubator okupio je multidisciplinarni tim stručnjaka koji su mentori i predavači u okviru biznis inkubatora, a sve sa svrhom da se žene osnaže u pravcu konkretnog djelovanja i razvoja preduzetništva.

#### *4.17.5. ZIP startup inkubator – Zagreb (Hrvatska)<sup>60</sup>*

Osnovan je 2012. godine, sa ciljem da se pomogne mladim preduzetnicima iz regije. Proglašen je najboljom preduzetničkom potpornom institucijom u 2014. godini, od strane Ministarstva poduzetništva i obrta Republike Hrvatske.

Usluge koje nude jesu mentorstvo, umrežavanje, podrška, medijski nastup. Konkretno, članovi inkubatora imaju pristup jakoj lokalnoj i međunarodnoj mreži mentora i preduzetnika. Za vrijeme trajanja inkubatorskog perioda timovi dobijaju mogućnost povećavanja broja poslovnih kontakata. ZIP timovi su prosjeku u medijima oko 400 puta godišnje.

Startup program nudi četvoromjesečni program radionica. Ukupno 24 radionice koje se održavaju dva puta sedmično.

Osnivači su fizička lica: Saša Cvetojević, Damir Sabol, Mihovil Barančić iz hrvatske mreže anđela investitora CRANE, te Ivo Špigel, suosnivač Perpetuum Mobilea, a osnivački kapital bio je 120.000 kuna (odnosno, oko 16.000 eura).

U samom startu, bio je namijenjen mladim timovima, ne nužno kompanijama. Dakle, fokus je bio na predinkubacijskoj fazi koja najčešće traje 3 do 6 mjeseci, ili godinu dana, za inicijalni razvoj. Kasnije je asortiman usluga proširen, kao i kapacitet.

#### *4.17.6. Poslovni inkubator Subotica<sup>61</sup>*

Osnovan je 21. juna 2006. godine sa ciljem pružanja podrške razvoju malih i srednjih preduzeća i preduzetništva.

---

<sup>59</sup> <https://oaza.com.hr>

<sup>60</sup> <http://www.zipzg.com>

<sup>61</sup> <https://bis-su.rs>

Osnivači Poslovnog inkubatora Subotica su:

- Grad Subotica (60%)
- Razvojna agencija Vojvodine DOO Novi Sad (10%)
- ATB Sever DOO (10%)
- Regionalna razvojna agencija Panonreg DOO Subotica (10%)
- Visoka tehnička škola strukovnih studija Subotica (10%)

Uloga inkubatora ogleda se u uspješnom prevazilaženju prepreka i teškoća start up preduzeća u njihovoj najranjivijoj inicijalnoj fazi (osnivanje i početni razvoj).

Poslovni inkubator Subotica prima novoosnovana preduzeća do godinu dana ili fizička lica iz oblasti proizvodnog i uslužnog sektora – industrijskog profila.

#### *4.17.7. Biznis inkubator Prijestonice Cetinje<sup>62</sup>*

Osnivači: Prijestonica Cetinje u saradnji sa Programom za razvoj Ujedinjenih nacija (UNDP)

Biznis inkubator Prijestonice Cetinje je fokusiran na projekte iz oblasti energetike, turizma, poljoprivrede, ICT i kreativnih industrija. Stanari na raspolaganju imaju poslovne jedinice od 18 do 24 m<sup>2</sup>, kao i Open Space prostor, brzi internet, prezentacioni i konferencijski prostor, odgovarajuću opremu, parking, te pravno-administrativne i konsalting usluge. Resursi se po povlašćenim uslovima mogu koristiti najduže tri godine.

Za stanare se mogu prijaviti fizička lica koja su dužna u roku od dva mjeseca po prijemu u biznis inkubator registrovati djelatnost, kao i pravna lica i preduzetnici sa teritorije Prijestonice Cetinje, a koji posluju kraće od dvije godine, ali i čija djelatnost ima elemente inovacija.

Kapacitet: 60 radnih mjesta.

#### *4.17.8. Biznis centar Bar<sup>63</sup>*

Osnivači: BSC Bar, Opština Bar i NVO Spark iz Holandije

Misija BSC Bar je podrška promociji preduzetništva kroz sveobuhvatnu i integrisanu podršku malim i srednjim preduzećima.

Osnovan je 2010, od strane BSC Bar sa ciljem da podrži razvoj start-up biznisa u Opštini Bar. Opština Bar je dala prostorije na korišćenje bez nadoknade. A kapaciteti inkubatora su 34 prostorije za start-up biznisa, konferencijska sala i 2 sale za sastanke.

Preduzetnici, nova i postojeća preduzeća mogu boraviti u poslovnom inkubatoru po povlašćenim kriterijumima 3 do 5 godina.

---

<sup>62</sup> [http://www.cetinje.me/cetinje/site\\_mne/public/index.php/index/artikli?id=2018](http://www.cetinje.me/cetinje/site_mne/public/index.php/index/artikli?id=2018)

<sup>63</sup> <https://www.bsccbar.org>

Usluge koje se nude su: subvencionisano korišćenje kancelarijskog prostora, konsultantske usluge, pristup bankarskim kreditima, besplatna registracija preduzeća, programi obuke u poslovanju.

Ukupna površina biznis inkubatora je 1.100 m<sup>2</sup>, što svakom stanaru omogućava: poslovni prostor sa neophodnom infrastrukturom, zajednički poslovni prostor u kojem se nalaze kancelarije za rad, prijem gostiju, kopirница, računari s internet pristupom, kafeterija itd.

#### *4.17.9. Inovaciono preduzetnički centar Tehnopolis Nikšić<sup>64</sup>*

Inovaciono preduzetnički centar (IPC) Tehnopolis je najznačajniji Centar za razvoj start-up kompanija i preduzetništva u Crnoj Gori.

Osovan je 17. septembra 2016. godine.

Osnivač: Vlada Crne Gore (100%)

Za nadzor Društva zaduženo je Ministarstvo ekonomskog razvoja, a prilikom osnivanja Društva partneri su bili: Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Investiciono-razvojni fond i Opština Nikšić.

Cilj IPC Tehnopolis jeste podrška unapređenju nacionalnog inovacionog i preduzetničkog sistema u Crnoj Gori kroz sprovođenja skupa aktivnosti čija realizacije će razviti i unaprijediti inovacione kapacitete i inovacionu infrastrukturu za potrebe ukupnog održivog ekonomskog razvoja Crne Gore

IPC Tehnopolis pruža podršku studentima, mladim ljudima, startapovima, preduzetnicima, razvojnim timovima, mikro, malim i srednjim preduzećima, poljoprivrednim proizvođačima, institucijama, investitorima, lokalnim, nacionalnim, regionalnim i međunarodnim partnerima.

Svojim aktivnostima, implementacijom projekta i saradnjom sa više od 150 partnera, IPC Tehnopolis podržava unapređenje inovacionog sistema i infrastrukture za cjelokupni održivi ekonomski razvoj Crne Gore.

#### *4.17.10. Regionalni biznis centar i biznis inkubator za sjeveroistok Crne Gore Berane<sup>65</sup>*

Regionalni biznis centar (RBC) osnovan je u martu 2015. godine u okviru projekta „Uspostavljanje regionalnog biznis centra sa biznis inkubatorom na sjeveroistoku Crne Gore“ koji je većim dijelom finansirala Evropska unija.

Osnivači: Opština Berane, Regionalna razvojna agencija za Bjelasicu, Komove i Prokletije, opština Andrijevica, opština Bijelo Polje, opština Plav i opština Rožaje.

Biznis inkubator raspolaže prostorom od oko 1.000 m<sup>2</sup>, u okviru kojeg postoje dvije kancelarije, čajna kuhinja sa bifeom, sanitarne prostorije, parking, te poslovni prostori koji uključuju salu za sastanke (30 mjesta), tavanski prostor od 260 m<sup>2</sup>, te četiri prostorije od 100, 75, 70 i 25 m<sup>2</sup>.

---

<sup>64</sup> <https://www.tehnopolis.me>

<sup>65</sup> <http://www.rbcberane.me>

Vrijednost projekta bila je 630,000€, od toga Evropska unija finansirala 484,866 €, Vlada Crne Gore 76,000€, dok je ostatak učešće Opština.

Uloga biznis centra je pomoć početnicima u biznisu da realizuju svoje biznis ideje, na način što će u prvoj godini dobiti besplatno korišćenje prostora, a kasnije po subvencionisanim cijenama. Subvencija za korišćenje poslovnog prostora iznosi 100% u prvoj godini, u drugoj 65%, u trećoj 45% i četvrtoj 25%. Takođe, inkubator nudi korišćenje opreme, interneta, telefona, faksa, organizacionu, savjetodavnu i računovodstvenu pomoć i promociju za preduzeća iz regiona.

Jedan od ključnih uslova za stanare jeste garancija otvaranja novih radnih mjesta.

Regionalni biznis centar u kontinuitetu prati mala i srednja preduzeća u regionu, bavi se unapređenjem kapaciteta preduzetnika kroz obuke, povezivanje, promociju, tehničku i administrativnu podršku.

#### *4.17.11. Biznis inkubator Bijelo Polje<sup>66</sup>*

Osnivač prvog biznis inkubatora u Bijelom Polju je NVO MMNE. Osnovan je 2017. godine.

Biznis inkubator korisnicima pruža niz besplatnih servisa, a prije svega pomoć pri izboru biznis ideje, razvoj te ideje, izradu biznis plana, kao i stručnu podršku u prvim razvojnim fazama biznisa. Svim korisnicima biznis inkubatora na raspolaganju je kompletna infrastruktura, prostorije, računarska i digitalna oprema, ali i stručna, pravna i administrativna podrška.

#### *4.17.12. Biznis inkubator Užice<sup>67</sup>*

Osnivači: Grad Užice i Regionalna razvojna agencija „Zlatibor“.

Osnovan 2008. godine sa ciljem unapređenja i ostvarenja zajedničkih poslovnih interesa, koji se prvenstveno odnose na pružanje konsultantskih usluga malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima u okviru Biznis inkubator centra kao i ostalim malim i srednjim preduzećima i preduzetnicima van Biznis inkubator centra.

Biznis inkubator centar Užice pruža edukaciju studentima i mladima koji žele da započnu sopstveni biznis kroz trening programe iz oblasti preduzetništva i specijalizovanih treninge, permanentni konsalting i mentoring program. Malim novoosnovanim preduzećima pružaju podršku kroz obezbijeđen poslovni prostor, ekonomske, pravne, knjigovodstvene usluge i permanentnu edukaciju, konsalting i mentoring program. Takođe, u okviru ovog biznis inkubatora nude se i usluge istraživanja tržišta i konkurencije.

---

<sup>66</sup> <https://mmne.me/nvo-mmne-osnovala-prvi-biznis-inkubator-u-bijelom-polju>

<sup>67</sup> <http://bicuzice.com>

#### *4.17.13. Naučno tehnološki park Čačak<sup>68</sup>*

Naučno tehnološki park Čačak osnovan je 2011. godine sa ciljem da pruža infrastrukturu, stručnu i tehničku podršku startap i tehnološko razvojnim kompanijama, kao i startap timovima.

Osnivači: Vlada Republike Srbije, Grad Čačak, Poslovno udruženje Gradac 97, Unija Čačak 2000, Fakultet tehničkih nauka u Čačku, Agronomski fakultet u Čačku, Institut za voćarstvo Čačak.

Naučno tehnološki park Čačak omogućava saradnju privrede, nauke i istraživanja, razvoj novih ideja i primjenu inovativnih rješenja u cilju povećanja konkurentnosti regionalne privrede, stvaranja visoko-tehnoloških radnih mjesta i unapređenje kvaliteta života. obuhvata proizvodno kancelarijski prostor površine 5,773 m<sup>2</sup>.

Konkretno, u ponudi su usluge povezivanja sa institucijama i organizacijama u cilju pristupa finansijskim sredstvima, podrška kroz opremljene infrastrukturne kapacitete i visoko-tehnološku opremu, mentoring program, virtuelna inkubacija (promocija i set usluga iz oblasti menadžmenta i marketinga), infrastrukturna podrška različitim grupama korisnika. Zanimljivo je da ovaj Naučno tehnološki park nudi i IQ program u okviru kojeg pomaže mladim obrazovanim ljudima da pronađu posao.

#### *4.17.14. INTERA technology park Mostar<sup>69</sup>*

2000. godine se javila ideja o Zakladi za inovacije i tehnološki razvitak u Mostaru. INTERA Tehnološki park je neprofitna i nevladina organizacija osnovana 2011. godine, s ciljem podsticanja pojedinaca da ostvare svoje preduzetničke potencijale kroz pružanje adekvatnih znanja, vještina i inicijalnih resursa koji uključuju prostor, opremu, infrastrukturu, partnerstva, pristup finansijama i investitorima. S druge strane, kontinuirano se edukuju mladi, nezaposleni ljudi, ali i ljudi s dugogodišnjim poslovnim iskustvom kako bi, prateći trendove, opstali u savremenom poslovnom svijetu. Skraćeni naziv nastao je iz službenog naziva Zaklada za INovacijski i TEhnološki RAZvitak koji jasno ukazuje na smisao postojanja INTERA Tehnološkog Parka.

Osnivači: Grad Mostar u okviru projekta finansiranog od strane Ministarstva vanjskih poslova Kraljevine Norveške.

Usluge koje se pružaju u poslovnom inkubatoru INTERA su:

- obezbjeđenje radnog prostora i sniženih zakupnina pod fleksibilnim uslovima,
- obezbjeđenje poslovnih savjeta i usluga podrške,
- obezbjeđenja zajedničkih prostorija (sale za sastanke, toalet i recepcija), osoblja (osoblje na recepciji) i opreme (opreme za sastanke i konferencije, aparati za fotokopiranje i fax),
- obezbjeđenje komunalnih usluga (internet, telefon, voda, klimatizacija) po prihvatljivim cijenama,
- networking,

---

<sup>68</sup> <https://www.ntpcacak.rs>

<sup>69</sup> <https://www.intera.ba>



- mogućnost dobijanja mini grantova,
- mentorstvo iskusnih preduzetnika,
- edukativne radionice,
- virtuelna inkubacija.

Proces predinkubacije traje od 3 do 6 mjeseci. Dok proces inkubacije koji podrazumijeva korišćenje usluga pod povlašćenim uslovima može trajati najduže tri godine.

#### **4.17.15. StartUp Activator – Mtdel digitalna fabrika<sup>70,71</sup>**

Osnivač: Mtel

Mtel difitalna fabrika je centar za razvoj tehnološkog preduzetništva i inovacija, osnovan 2017. godine. Kreatorima dobre IT ideje, Mtel digitalna fabrika nudi pomoć pri razvoju sopstvenog biznisa u vidu konkretne podrške koja se odnosi na: prilagođeno mjesto za rad, cloud computing platforma za razvoj, tehnička podrška, startup program, administrativna i pravna savjetodavna pomoć, mogućnost umrežavanja.

Digitalna fabrika, kao prvi ICT hub u Crnoj Gori, ima moderno opremljen i inspirativan prostor, a na raspolaganju je startupovima i kao eventualni partner za promociju, distribuciju proizvoda, kao i investiranje u najbolje projekte.

#### **4.18. Program za privlačenje digitalnih nomada u Crnoj Gori 2022**

Porast mogućnosti za rad na daljinu i uticaj društvenih medija, povećao je zanimanje za način života digitalnih nomada. Digitalni nomadi ili oni koji putuju dok rade na daljinu čine desetine miliona svjetske populacije. U proteklih nekoliko godina širom svijeta razvija se ponuda za coworking i zajednički život. Pandemija COVID-19 učinila je rad na daljinu zastupljenijim nego ikad i sve veći broj kompanija najavljuje da dugoročno planira da omogući rad na daljinu u mnogo većem stepenu. Program za privlačenje digitalnih nomada u Crnoj Gori do 2025. godine je dio odgovora Vlade Crne Gore na potrebu definisanja strateškog pristupa u stvaranju povoljnog okruženja za djelovanje digitalnih nomada u Crnoj Gori. Ovaj Program je posljedica spoznaje i razumijevanja benefita razvoja poslovanja digitalnih nomada, ali i prepoznavanja izazova koji utiču na karakteristike okruženja značajnih za njihovo djelovanje.

Realizacija ciljeva i indikatora iz ovog programa doprinosi i realizaciji ciljeva i indikatora iz sljedećih strateških dokumenata:

- Strategija reforme javne uprave 2022-2026;
- Strategija digitalne transformacije 2022- 2026;
- Strategije pametne specijalizacije Crne Gore 2019-2024.

Usklađenost sa EU i međunarodnim strateškim dokumentima i politikama:

---

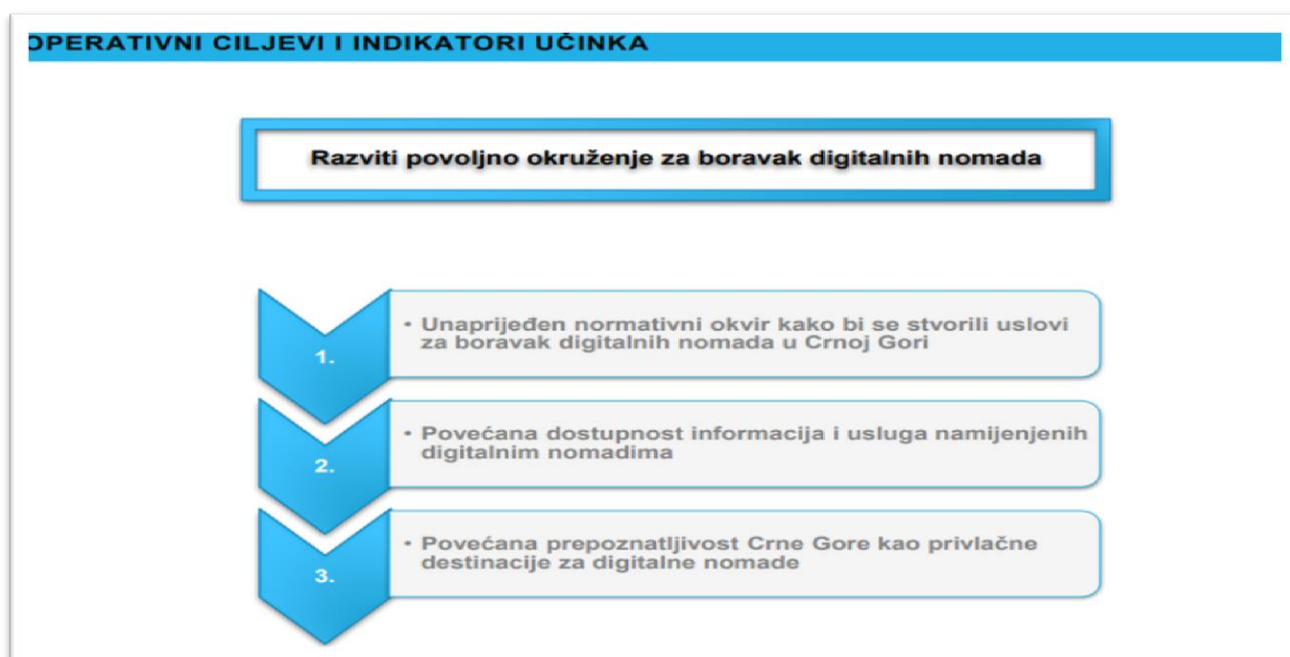
<sup>70</sup> <http://www.pokrenibiznis.me/pdf/Preduzetnicke-podrske-u-Crnoj-Gori-21-3-1-1.pdf>

<sup>71</sup> <http://digitalnafabrika.mtel.me>

- Digitalni kompas 2030: evropski pristup za digitalni vijek;
- UN Program održivog razvoja do 2030. godine.

Boravak digitalnih nomada u Crnoj Gori, pogotovo regulisanje statusa digitalnih nomada, doprinijeće misiji javne uprave u Crnoj Gori da zemlju približi e-svijetu i da kao takva bude uticajnija u digitalnoj eri. Takođe digitalni nomadi mogu pomoći razvoju ideja za unapređenje i kreiranje e-rešenja, koja zemlju mogu učiniti konkurentnijom i uspješnijom u ekonomskim aktivnostima.<sup>72</sup> Za Crnu Goru, kao turističku destinaciju, digitalni nomadi nose veliki promotivni potencijal, ali takođe mogu uticati i na investicioni imidž države. Na sledećoj slici su prikazani operativni ciljevi i indikatori učinka koji imaju za cilj razvijanje povoljnog okruženja za boravak digitalnih nomada.

Slika br.8: Operativni ciljevi i indikatori učinka



Izvor: Program za privlačenje digitalnih nomada u Crnoj Gori do 2025. godine

Kreiranje i unapređenje co-working prostora je neophodno kako bi doprinijeli infrastrukturnoj ponudi za digitalne nomade i njihovo umrežavanje sa zainteresovanim subjektima. Ovaj izazov utiče i na potrošnju digitalnih nomada i prihode pružaoca različitih usluga (operatera, coworking centara i co-living prostora, biznis inkubatora, turističkih agencija i drugih). Željeni pravci djelovanja podrazumijevaju i kreiranje i realizaciju marketing aktivnosti, za šta je prethodno potrebno uraditi analizu/mapiranje postojeće ponude i tražnje.

Pogodna geografska lokacija grada Tivta, gostoljubivost ljudi, ugodan poslovni ambijent, prelijepa obala i turistički potencijali, te odlična ponuda i postojanje aerodroma – samo su neki od razloga koji privlače nove ciljne grupe digitalnih nomada i freelancera. Kreiranjem poslovnog inkubatora otvara se mogućnost za

<sup>72</sup> Program za privlačenje digitalnih nomada u Crnoj Gori do 2025.godine, sa akocionim planom za 2022.godinu, Podgorica, ss.4-26.

privlačenje ovih ciljnih grupa posebno u ljetnjim mjesecima jer svjedoci smo da se decenijama mijenja poslovna svakodnevnica u svijetu u skladu s trendovima pa se sve češće susrećemo s pojedincima koji svoje profesionalne obaveze obavljaju nezavisno od geografske lokacije. Tivat na ovaj način otvara mogućnosti za boravak vrhunskih IT i drugih stručnjaka čime se stvara mogućnost za razvoj novih IT i drugih kreativnih industrija koje su već zastupljene u državama regiona.

## 5. ISTRAŽIVANJE I ANKETA ZA KORISNIKE PREDUZETNIČKOG INKUBATORA

U cilju stvaranja instrumenata za podršku preduzetništvu, za potrebe istraživanja koje se sprovodi u sklopu izrade studije izvodljivosti osnivanja inkubatora, pokrenute su dvije ankete, od kojih se;

- a) jedna odnosi na nove preduzetnike ili start up kompanije,
- b) druga na kompanije koje već posluju. Ankete smo sproveli na teritoriji opštine Tivat u periodu trajanja od 10 dana i bile su anonimne. Rezultati istraživanja do kojih smo došli pružaju sve neophodne informacije koje se odnose na profil i potrebe korisnika pokretanja budućeg preduzetničkog inkubatora.

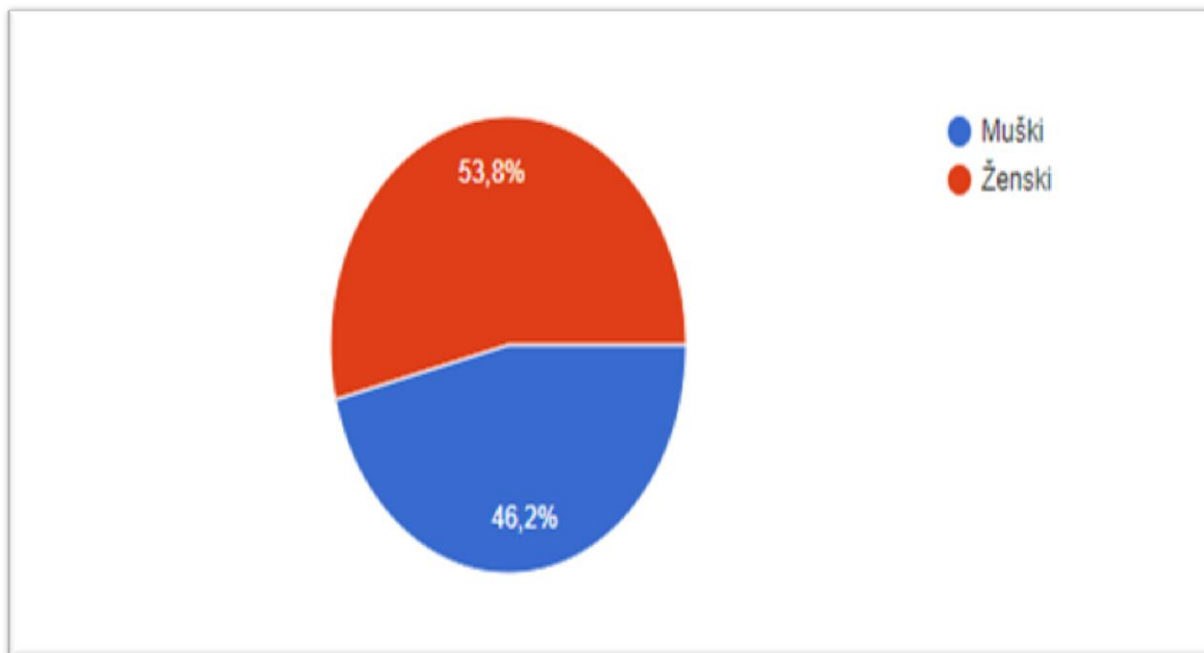
### 5.1. Anketa za nove preduzetnike i start up kompanije

U elektronskoj anketi koja se odnosi na nove preduzetnike i start up kompanije javilo se 26 zainteresovanih korisnika od kojih je 25 bilo iz Tivta, dok je jedan ispitanik je iz Podgorice<sup>73</sup>. Anketni upitnik je imao ukupno 27 pitanja; isti dajemo na kraju elaborata.

#### 1. Vaša godina rođenja:

Prema godinama starosti ispitanici su različite starosne dobi i to od 24 godine koliko je imao najmlađi anketirani, do 57 godina starosti koliko je imao najstariji.

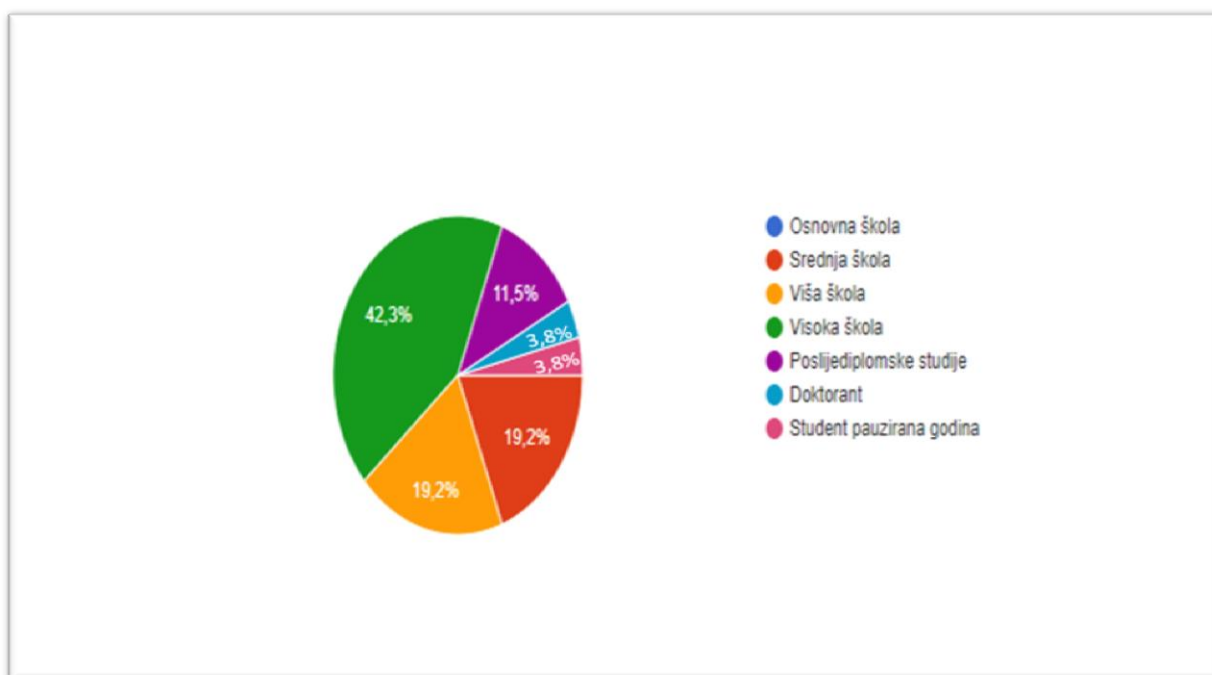
#### 2. Pol:



<sup>73</sup> Anketa je sprovedena u online formi i bila je oglašena na zvaničnoj web stranici Opštine Tivat, kao i na web portalima medija Boka news i Radio Tivta.

Ukupno je bilo 53,8% anketiranih žena i 46,2% muškaraca.

### **3. Stepen obrazovanja:**



Prema stepenu obrazovanja od ukupnog broja anketiranih 3,8% je sa osnovnom školom, 19,2% ispitanika je sa srednjom stručnom spremom, 19,2% je sa višom stručnom spremom, 42,3% je sa visokom stručnom spremom, 11,5% su završili poslijediplomske studije, dok su 3,8% doktoranti, a svega 3,8% ispitanika su studenti koji su pauzirali godinu studija.

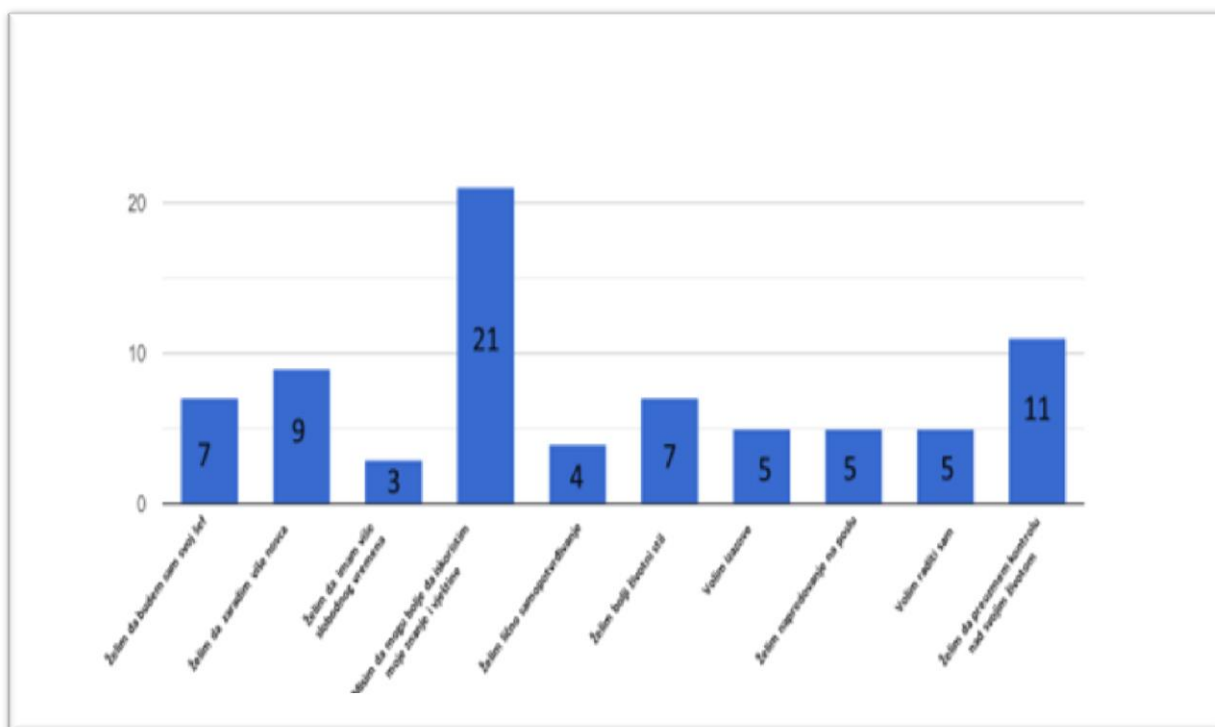
### **4. Opština:**

Od ukupnog broja anketiranih koji su odgovarali na pitanja iz ankete, 25 je bilo iz Tivta, dok je jedan ispitanik iz Podgorice

### **5. Da li imate želju da pokrenete sopstveni preduzetnički biznis?**

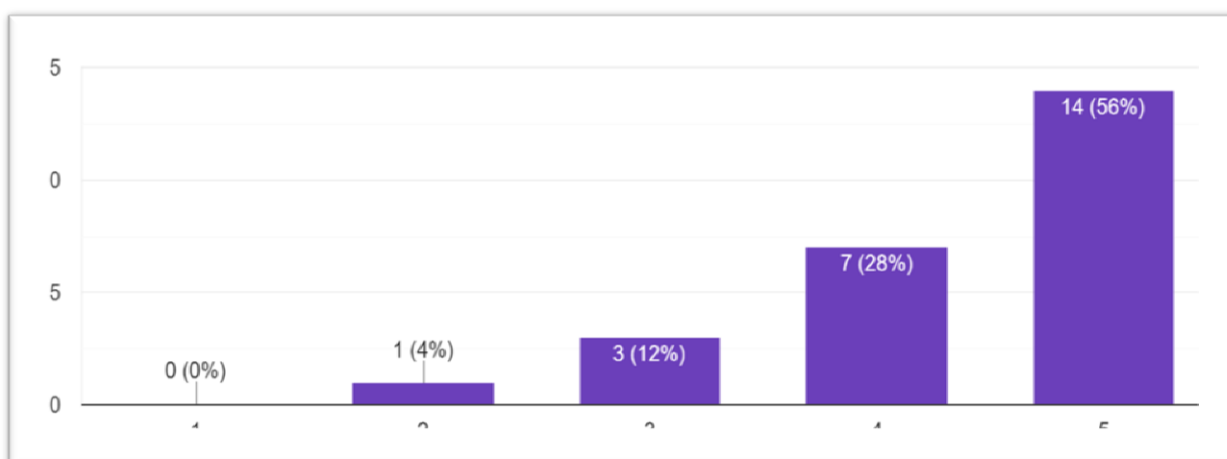
Na ovo pitanje svi anketirani su odgovorili potvrdno.

### **6. Ako je u pitanju br. 5, odgovor „Da“, zaokružite najmanje tri od navedenih razloga zašto želite da pokrenete vlastiti biznis:**



Ispitanicima je ovdje ponuđena mogućnost da zaokruže najmanje tri od navedenih ponuđenih razloga. Najveći broj ispitanika njih dvadeset jedan je odgovorio da misle da mogu bolje da iskoriste svoje znanje i vještine, dok je njih jedanaest odgovorilo da žele da preuzmu kontrolu nad svojim životom. Devet ispitanika je odgovorilo da žele da zarade više novca. Po sedam ispitanika je odgovorilo da žele da budu sami svoj šef kao i da žele bolji životni stil. Po pet ispitanika odgovorilo je da vole izazove, da vole da rade sami kao i da žele napredovanje na poslu. Četiri ispitanika smatra da žele lično samopotvrđivanje. Najmanje ispitanika njih troje je odgovorilo da žele da imaju više slobodnog vremena.

## 7. Na skali od 1 do 5 ocijenite vašu motivaciju za pokretanjem preduzetničkog biznisa



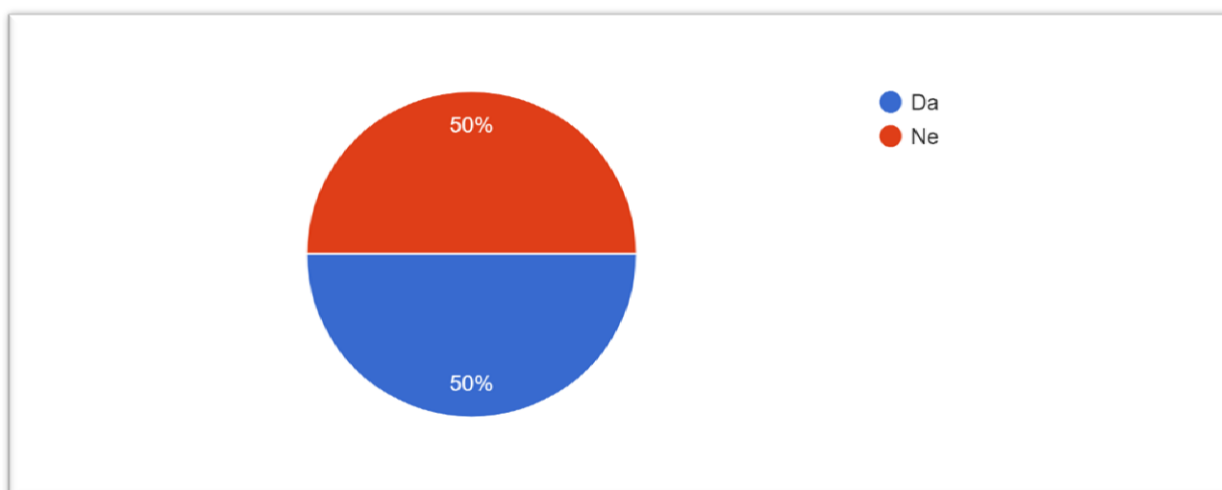


Na pitanje da na skali od jedan do pet ocjene motivaciju za pokretanjem preduzetničkog biznisa ispitanici su odgovorili na sledeći način. Ukupno 56 % ispitanika je maksimalno motivisano i na skali je odgovorilo sa maksimalnim brojem pet, dok je 28% odgovorilo sa brojem četiri a svega 12 % je odgovorilo sa brojem tri na skali motivacije i 4% od ukupnog broja ispitanika je odgovorilo sa brojem 2 na skali motivacije.

**8. Navedite nekoliko prepreka koje smatrate da su od ključnog značaja za uspješan biznis koji namjeravate da startujete:**

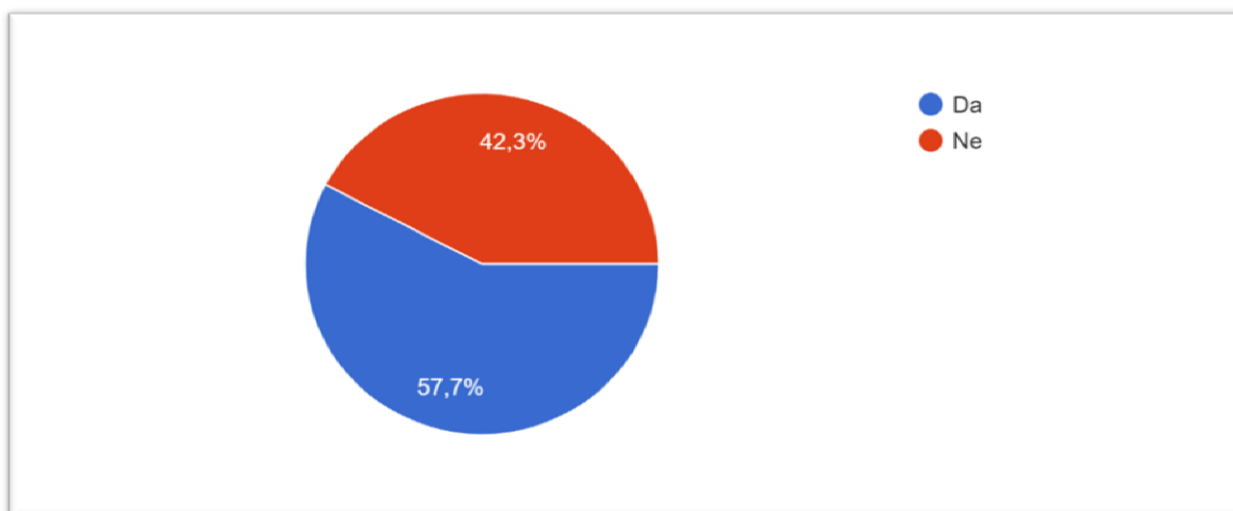
Kada su u pitanju prepreke za koje ispitanici smatraju da su od ključnog značaja za uspješan biznis koji namjeravaju da pokrenu naveli su sledeće: lokacija, administracija, starosna dob, previse papirologije za pokretanje biznisa, podsticanje u turizmu i izdavanju smjestaja, nedostatak stručnog kadra u okolini, manjak poznanstava zbog skorog preseljenja ovdje, velika konkurencija, kriza, nestabilno vrijeme, potrebni su samo volja i dobar plan, početne finansije, marketing, promocija i pristup klijentima, nepotpune administrativne odredbe i smjernice, prostor za rad, finansije, nedostatak novca, nedostatak podrške, nedovoljna finansijska sredstva, manjak podrške institucija sistema, teško se dolazi do početnog kapitala, nema start up kredita, nema kapitala, komplikovana administracija, treba mi reklama, nedostatak početnog kapitala za nabavku potrebnih mašina i ostalog repromaterijala potrebnog za zanatsku krojačku radionicu, novac i prostor za salon, rizik u trenutnim neizvjesnim ekonomskim lokalnim i globalnim okolnostima, nespremnost za rizik ulaganja značajnijeg kapitala u takvim uslovima, nedostatak kadra, nedostatak jeftinog kancelarijskog prostora, podrške u marketingu, knjigovodstvu, stabilnost u zemlji i covid mjere, radna snaga, životni standard i investicije.

**9. Da li ste već radili u preduzeću koje je slično ovome koje želite da osnujete?**



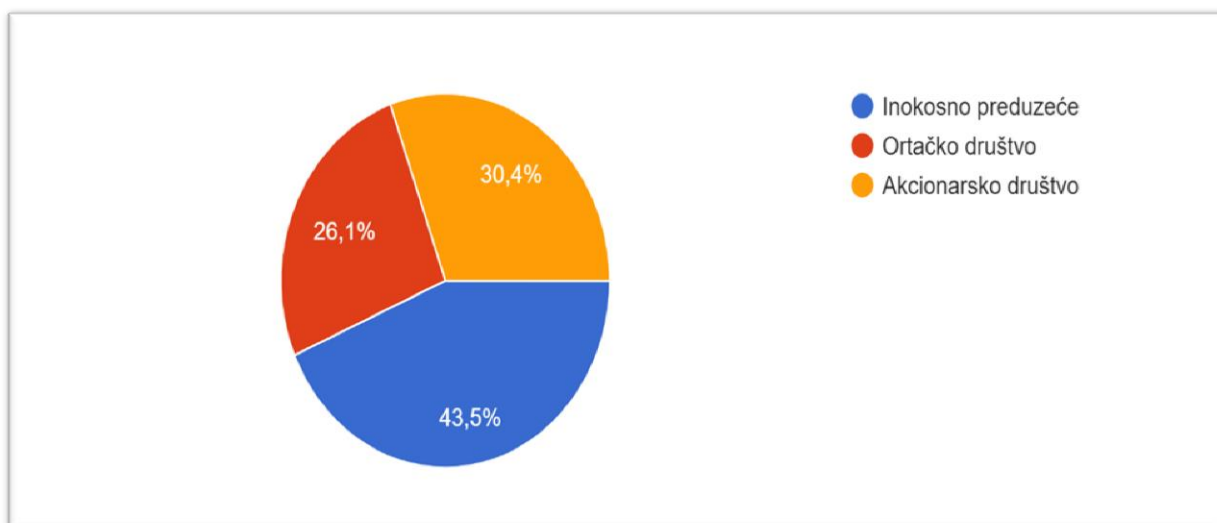
Na pitanje da li ste već radili u preduzeću koje je slično ovome koje želite da osnujete? Od ukupnog broja anketiranih njih 50% je odgovorilo da jeste, dok je 50% odgovorilo da nije.

**10. Da li ste se u toku školovanja ikada osposobljavali za biznis?**



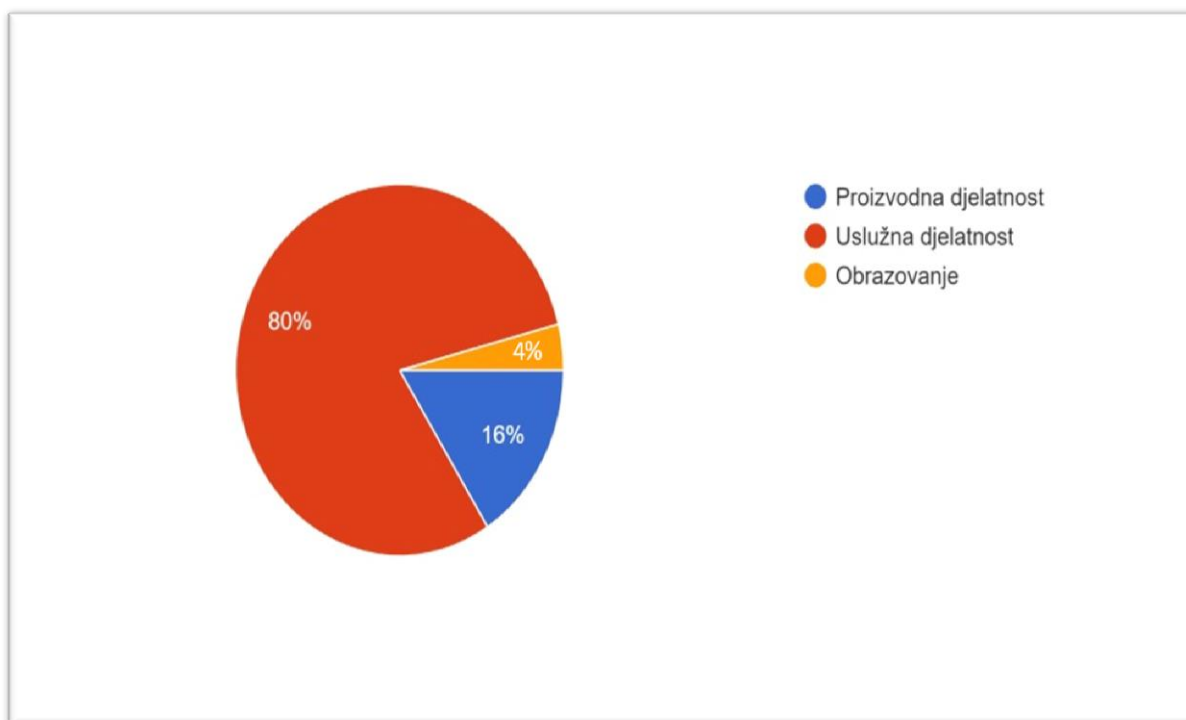
Na pitanje da li ste se u toku školovanja ikada osposobljavali za biznis? Svega 57,7 % ispitanika je odgovorilo da jesu, dok je 42,30 % ispitanika odgovorilo da nije.

**11. Za koju pravnu formu smatrate da bi bila adekvatna za vaš biznis:**



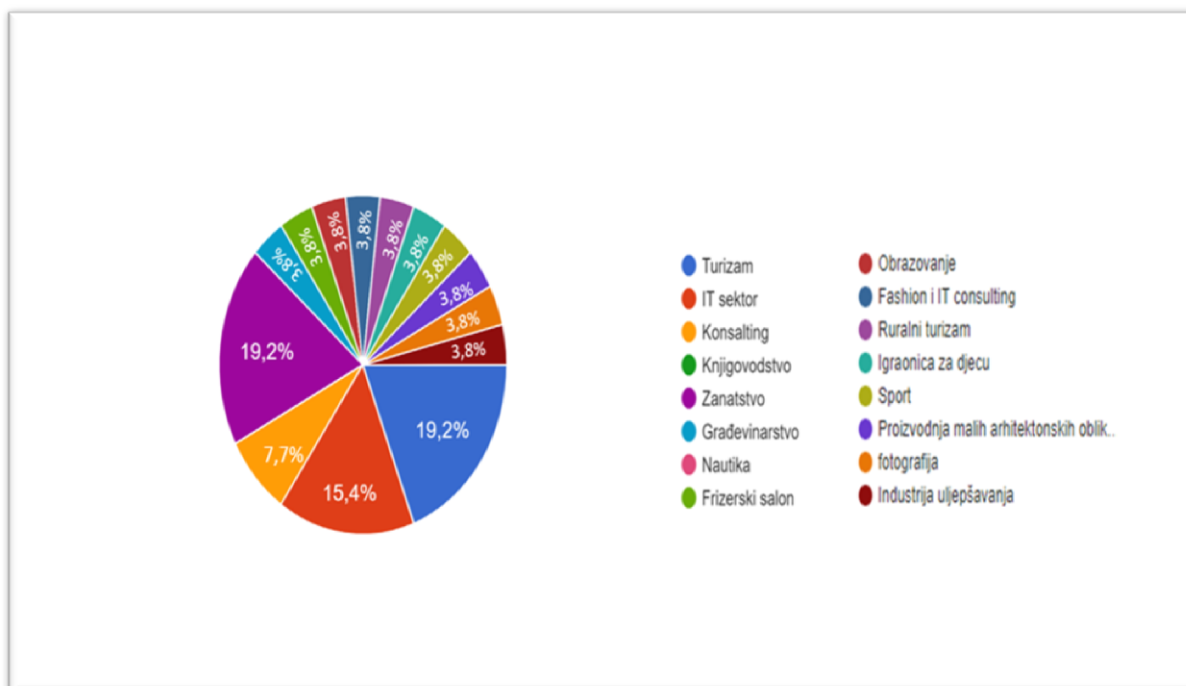
Kada je u pitanju pravna forma koja bi bila adekvatna za biznis od ukupnog broja ispitanika njih 43,5 % se opredjelilo za inokosno preduzeće, dok je 26,1 % za ortačko društvo a 30,4 % se odlučilo za akcionarsko društvo.

- Molimo vas da odaberete kojoj privrednoj djelatnosti bi vaš budući biznis pripadao:**



Na pitanje da odaberu kojoj privrednoj djelatnosti bi njihov budući biznis pripadao ispitanici su odgovorili na sledeći način. Najviše njih čak 80 % se opredjelilo za uslužnu djelatnost, 16 % se opredjelilo za proizvodnu djelatnost dok se 4 % opredjelilo za obrazovanje.

- **Koje je vaše područje interesa?**



Odgovori na pitanje koje je područje interesa ispitanika su podjeljeni na sledeći način:

za turizam se opredjelilo 19,2% ispitanika, za zanatstvo se opredjelilo 19,2%, za IT sektor se opredjelilo 15,4 %, za konsalting 7,7%, po 3,8% ispitanika se opredjelilo za građevinarstvo, fotografiju, knjigovodstvo, nautiku, obrazovanje, frizerski salon, modu, IT konsalting, ruralni turizam, igraonicu za djecu, sport i radionicu za proizvodnju malih arhitektonskih oblika i suvenira.

#### **14. Opišite ukratko čime bi se htjeli baviti?**

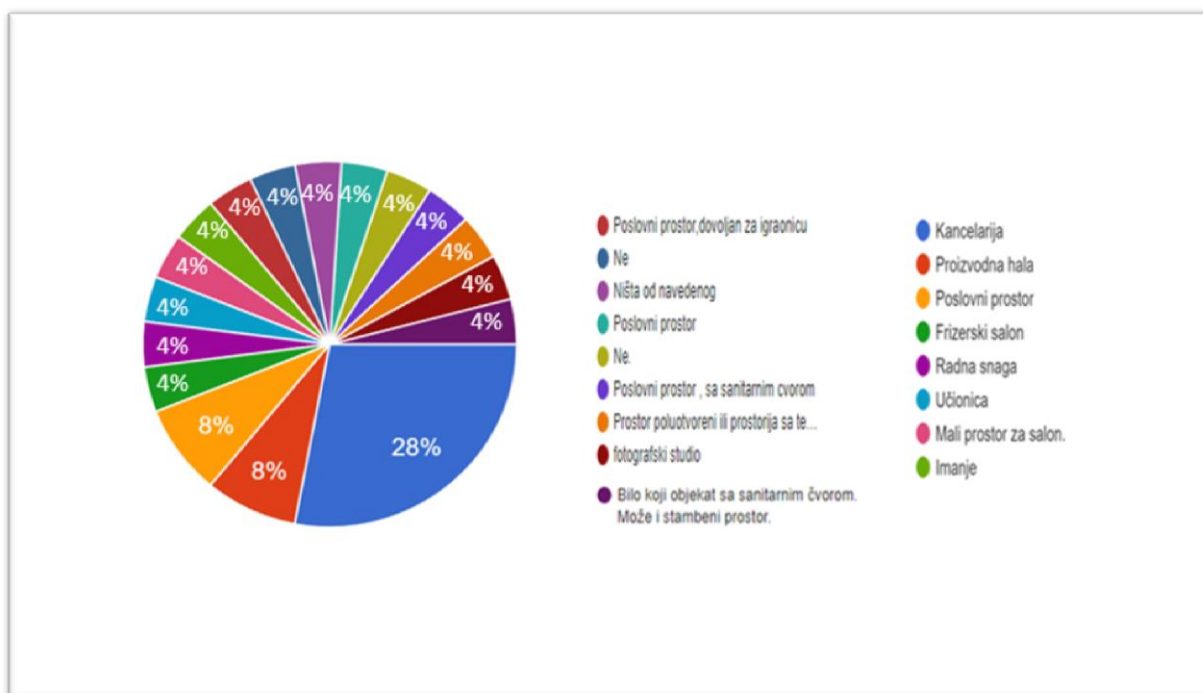
Na pitanje da opišu ukratko čime bi se htjeli baviti ispitanici su odgovorili različito i to: frizer, frizersko-kozmetički salon, proizvodnjom aplikacija, održavanje objekata i prostora oko objekata, usluge iz oblasti pisanja projekata, poreski, knjigovodstveni i drugi savjeti, frizerski salon samo za pranje i feniranje, podučavanje stranih jezika, Izdavanje vjenčanica, restoraterstvo, razvojem ruralnog turizma, igraonice, konsaltingom u oblasti organizacije događaja i poslovnih skupova, sportskih događaja, organizacije posjeta, turizam, sportsko streljaštvo, krojačka radnja za popravke i šivanje odjeće, Izrada softvera za male izdavaoce smještaja, unapređenje postojećih turističkih kapaciteta, proizvodnja i usluživanje hrane kakve nema na nasim prostorima, back-end programiranje, razvoj i integracije poslovnih rješenja u cilju digitalnih transformacija istih, prevodjenje, uređivanje poslovnih i stambenih objekata, proizvodnjom suvenira, poklona i figura, fotografijom za marketinške svrhe i usluge prevodjenja.

#### **15. Vezano za prethodno pitanje, da li imate viziju ko bi bili vaši potrošači?**

Na pitanje da li anketirani imaju viziju ko bi bili njihovi potrošači odgovorili su : turisti i uglavnom mjestani, djeca uzrasta 9-14 godina, stanari stambenih zgrada i privatnih objekata, preduzetnici, ljudi željni kvalitetnog odmora, svi starosne dobi od deset do šezdeset godina, svi privatni izdavaoci smještaja u Crnoj Gori, zaposlene žene i majke, veliki broj potrošača bilo da imaju potrebu za popravku odjeće , željezničke stanice, autobuske stanice, aerodromi, luke, subjekti u oblasti turizma, hotelijerstva, gastronomije, mode i fizička lica sa svojim potrebama. Zavisno od različitih vrsta zainteresovanih budućih korisnika preduzetničkog inkubatora različite su i ciljne grupa korisnika.

#### **16. Da li je za pokretanje vašeg biznisa potrebna:**

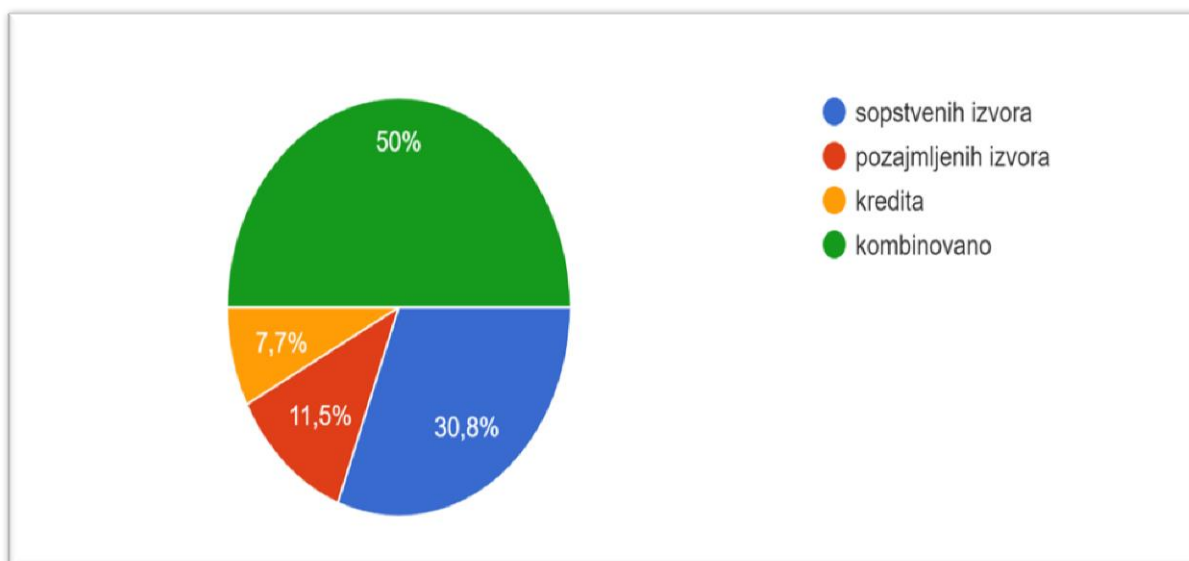
- **Kancelarija**
- **Proizvodna hala**
- **Drugi prostor**



Na pitanje da li je za pokretanje biznisa potrebna proizvodna hala, kancelarija ili nešto drugo korisnici su odgovorili različito zavisno od vrste biznisa za koji su se opredjelili. Tako je njih 28% odgovorilo da im je potrebna kancelarija, po 8% proizvodna hala i poslovni prostor, dok je po 4% od anketiranih odgovorilo da im je potrebna : učionica, frizerski salon, fotografski studio, poluotvoreni prostor, imanje, mali poslovni prostor za kozmetički salon, bilo koji prostor može i stambeni, igraonica, fotografski studio ili ništa od navedenog.

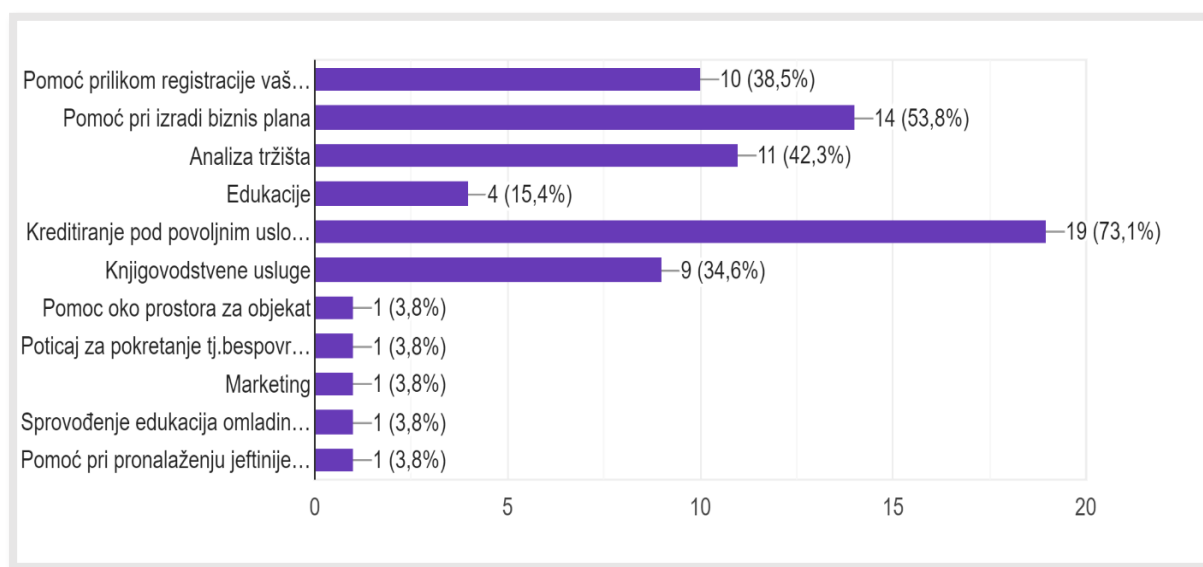
#### **17. Da li svoj preduzetnički poduhvat finansirate iz:**

- **Sopstvenih izvora**
- **Pozajmljenih izvora**
- **Kredita**
- **Kombinovano**



Na pitanje da li svoj preduzetnički poduhvat finansiraju iz sopstvenih izvora, pozajmljenih izvora ili kombinovano, 50 % ispitanika je odgovorilo da finansira iz kombinovanih izvora, 30,8% iz sopstvenih izvora, 11,5 % iz pozajmljenih izvora i svega 7,7 % iz kredita.

**18. Koji oblik stručne pomoći smatrate da bi Vam bio potreban kao novom preduzetniku? Zaokružite najmanje tri od navedenih odgovora.**

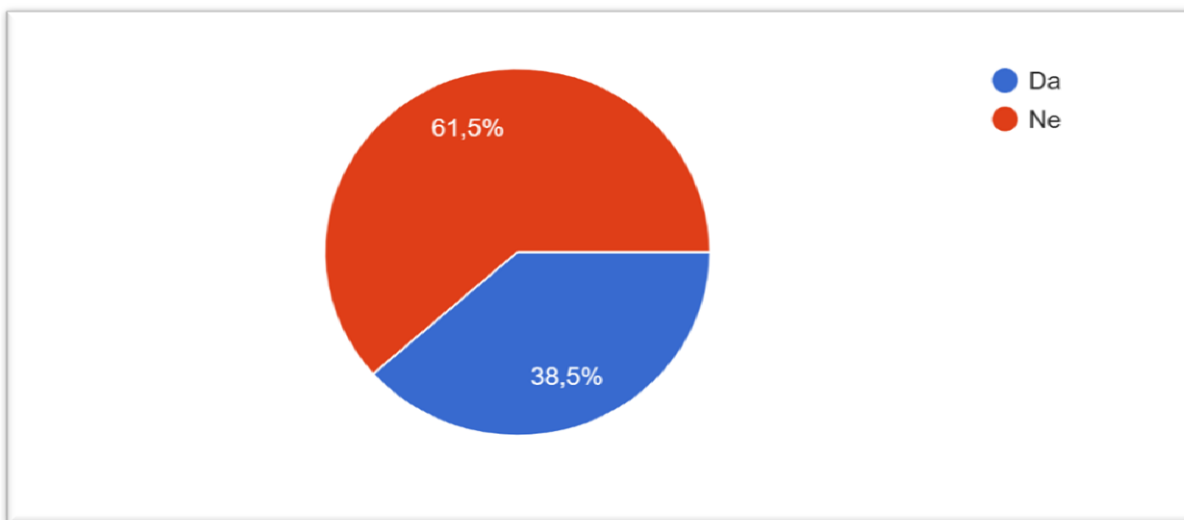


Na pitanje koji oblik stručne pomoći smatrate da bi Vam bio potreban kao novom preduzetniku, anketirani su imali mogućnost da zaokruže po tri odgovora. Najviše anketiranih čak njih 19 je mišljenja da je za njihov biznis presudno kreditiranje pod povoljnim uslovima, 14 ispitanika smatra da im je potrebna pomoć pri izradi biznis



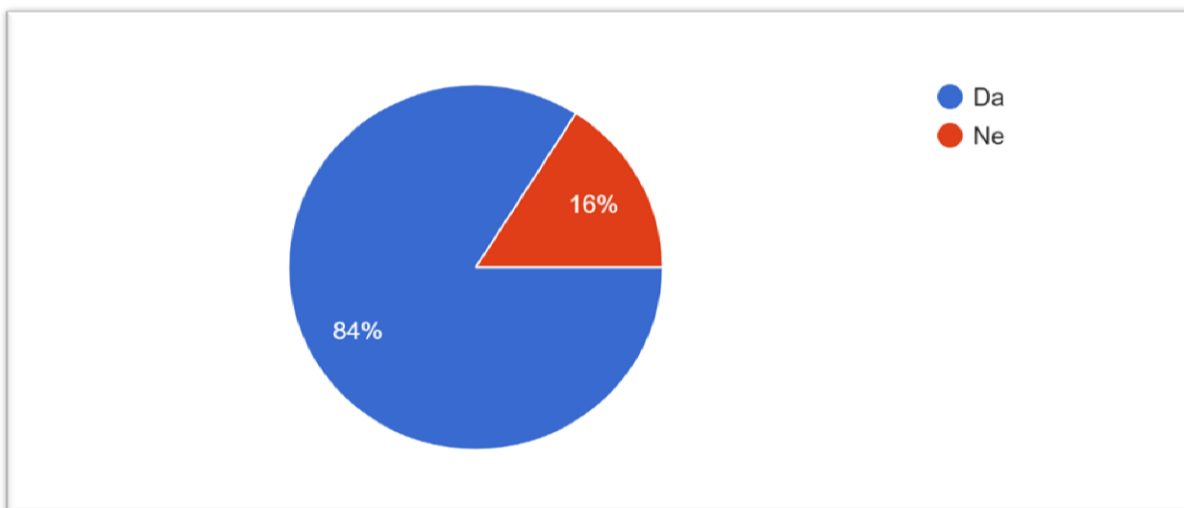
plana, za analizu tržišta kao neophodnu stručnu pomoć se opredjelilo 11 ispitanika, dok njih 10 smatra da im je neophodna pomoć prilikom registracije nove kompanije. Za knjigovodstvene usluge se opredjelilo 9 korisnika, dok se za edukacije opredjelilo 4 korisnika, po 1 korisnik smatra da im je neophodna pomoć oko prostora za objekat, podsticaji za bespovratna finansijska sredstva za prvu godinu poslovanja, marketing i edukaciju omladine u usvajanju poslovnih vještina, kao i pomoć pri pronalaženju jeftinijeg poslovnog prostora.

**19. Da li ste upoznati sa konceptom rada preduzetničkih inkubatora?**



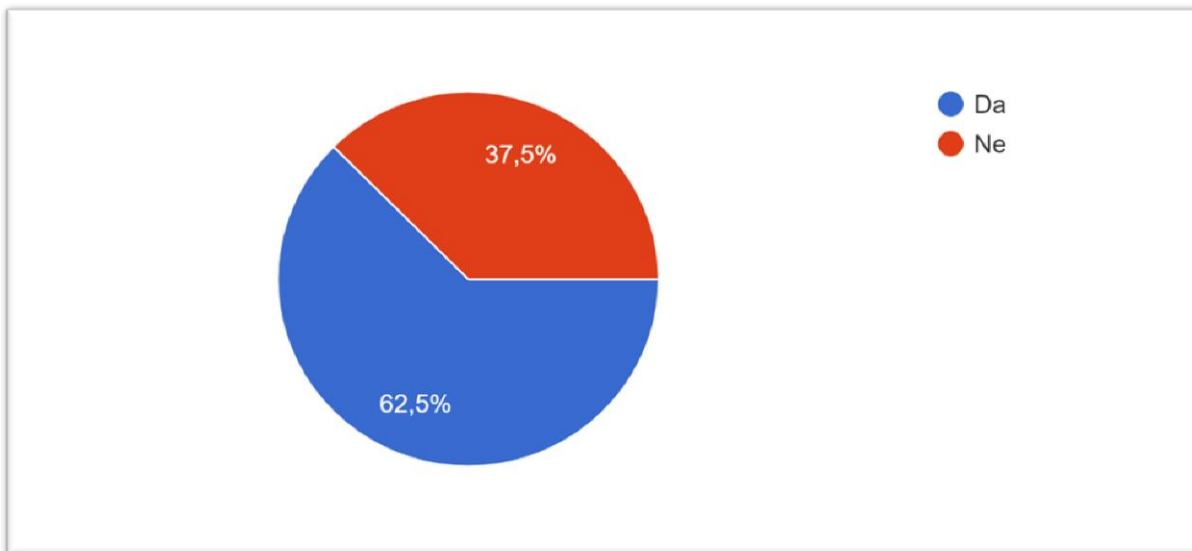
Na pitanje da li ste upoznati sa konceptom rada preduzetničkih inkubatora? Veliki broj anketiranih ispitanika njih 61,5 % je odgovorilo da nisu dok je 38,5% odgovorilo da jesu upoznati sa konceptom rada preduzetničkih inkubatora.

**20. Da li bi bili zainteresovani za najam prostora u preduzetničkom inkubatoru pod povoljnim uslovima?**



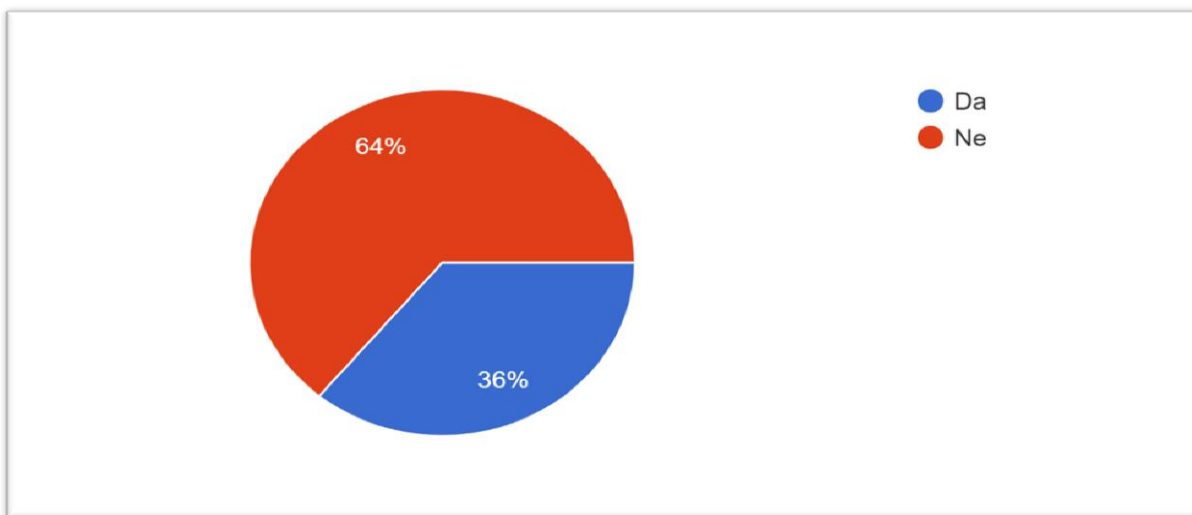
Za pitanje da li bi bili zainteresovani za najam prostora u preduzetničkom inkubatoru pod povoljnim uslovima, 84 % ispitanika je potvrdno odgovorilo, dok je 16 % odgovorilo da nisu.

**21. Ukoliko bi postali stanar preduzetničkog inkubatora da li bi pristali da dijelite isti prostor sa drugim preduzetnicima koji se bave različitim djelatnostima?**



Ukoliko bi postali stanar preduzetničkog inkubatora da li bi pristali da dijele isti prostor sa drugim preduzetnicima koji se bave različitim djelatnostima ispitanici su posmatrali različito i to 62,5 % anketiranih je odgovorilo da nisu, dok 37,5 % smatra da su spremni da dijele prostor sa drugima.

**22. Da li imate potrebu za dodatnim edukacijama?**



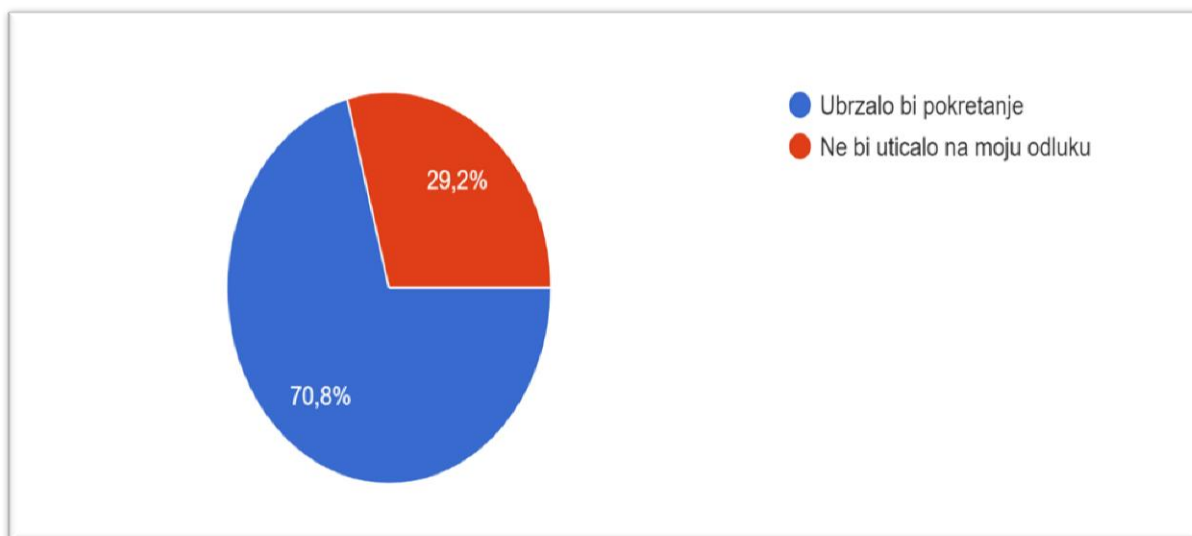
Na pitanje da li imaju potrebu za dodatnim edukacijama, anketirani njih 64 % smatra da imaju dok ostatak od 36 % smatra da im nisu potrebne dodatne edukacije.

**23. Ako je prethodni odgovor "Da" , navedite koje edukacije su vam neophodne:**

Za ispitanike koji su odgovorili da su im potrebne edukacije tražili smo da navedu koje vrste edukacija su im neophodne i odgovori su različiti i to: manikir i pedikir, biznis i preduzetništvo, upravljanje novcem, edukacija šminkanja, edukacija iz

oblasti ugostiteljstva, mogućnosti za kreditima, cjeloživotnog obrazovanja, stalno usavršavanje u Javi, obuke iz domena saobraćajnih propisa (avio saobraćaj prvenstveno), obrade i analize podataka programiranje i integracije cybersecurity.

**24. Ukoliko bi imali priliku da postanete stanar preduzetničkog inkubatora koliko bi to uticalo na brže pokretanje vašeg preduzetničkog poduhvata?**

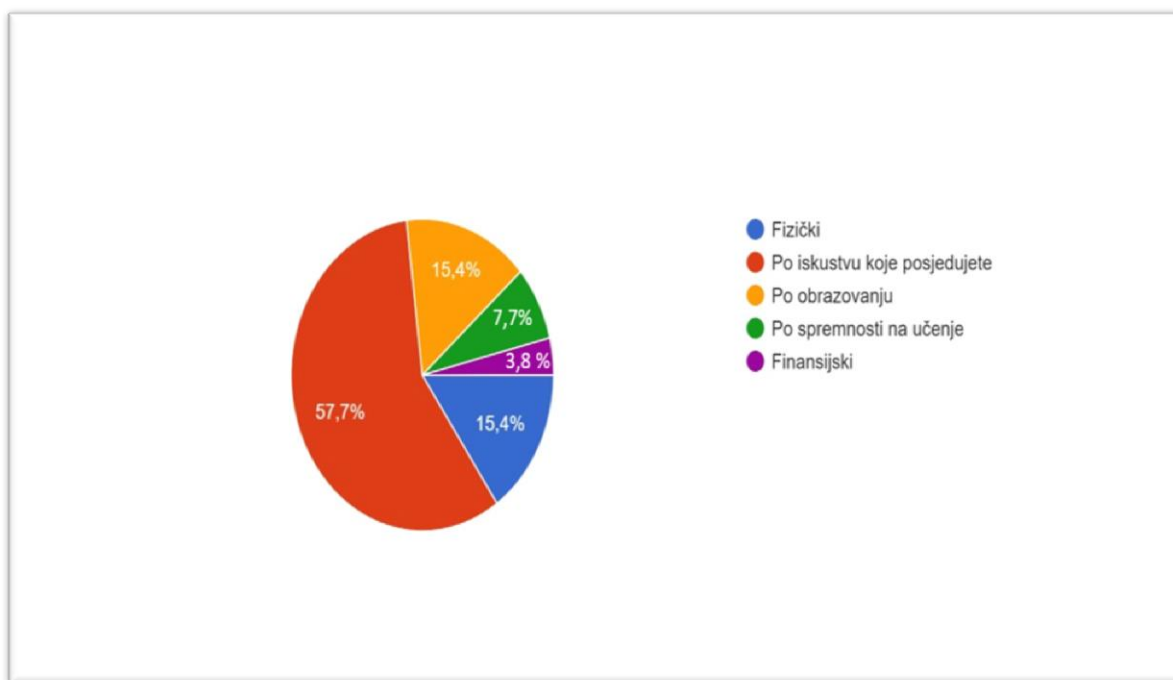


Na pitanje ukoliko bi imali priliku da postanete stanar preduzetničkog inkubatora koliko bi to uticalo na brže pokretanje vašeg preduzetničkog poduhvata, veći broj ispitanika njih 70,8 % smatra da bi ubrzalo pokretanje dok njih 29,2 % smatra da to ne bi uticalo na njihovu odluku.

**25. Definišite vaš cilj na kraju prve godine boravka u preduzetničkom inkubatoru?**

Na pitanje da definišu cilj na kraju prve godine boravka u preduzetničkom inkubatoru ispitanici su odgovorili različito i to: najmanje 5 zaposlenih i bar dvije prodate aplikacije, stvaranje više radnih mjesta i poboljšavanje uslova za postojeće radnike, manja zarada i osamostaljivanje, biznis po mojoj mjeri, preživjeti prvu poslovnu godinu, privući što više mušterija, Tivtu i novim mladencima dati salon i dan kakav zaslužuju na svom vjenčanju, likvidnost, zadovoljni klijenti, stabilno poslovanje iz kojeg sam u mogućnosti da isplatim redovnu, pristojnu platu, mogućnost nastavka rada i poslije prve godine, povezivanje sa ostalim preduzetnicima, samostalnost, da neto zarada bude jednaka koliko i prosječnom državnom službeniku sa koef. 3,92, ponuda usluge i osvajanje tržišta, dovoljno prihoda, moranje, da dobijem podršku za otvaranje svog fotografskog studija, razvoj svijesti primjene procesne inteligencije i automatizacija poslovanja uz pomoć IT sistema.

**26. Napravite ličnu procjenu: Da li sam ja sposoban za pokretanje sopstvenog biznisa u oblasti koju ste naveli:**



Ispitanicima je postavljeno pitanje da naprave ličnu procjenu: Da li su sposobni za pokretanje sopstvenog biznisa u oblasti koju su naveli i bilo im je ponuđeno pet mogućnosti. Shodno navedenom ispitanici su odgovorili na sledeći način, njih 57,7 % smatra da su sposobni za pokretanje sopstvenog biznisa zahvaljujući iskustvu koje posjeduju, po 15,4 % smatra da je sposobno fizički i po obrazovanju, 7,7 % po spremnosti na učenje i 3,8 % smatra da je spremno finansijski.

**27. Ukoliko ste zainteresovani za uslove boravka u budućem preduzetničkom inkubatoru možete ako želite napisati vašu e-mail adresu :**

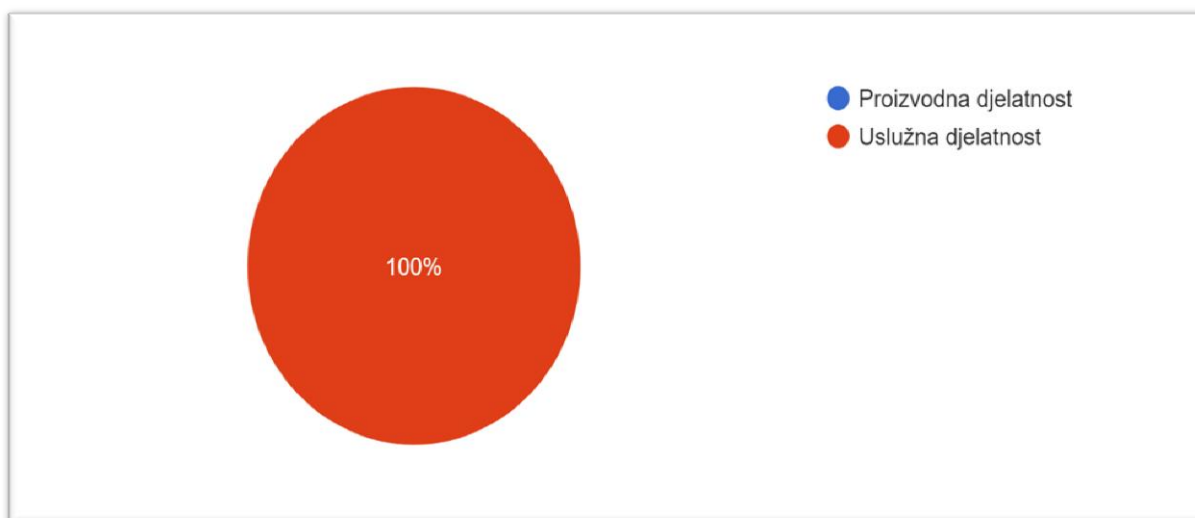
Poslednje pitanje u anketi je bilo vezano za kontakt anketiranih ukoliko su zainteresovani za boravak u budućem preduzetničkom inkubatoru, i ovo pitanje je ostavljeno opciono. Veliki broj anketiranih njih 17 su odlučili da ostave svoju e-mail adresu.

## 5.2. Anketa za privrednike koji već posluju

U elektronskoj anketi koja se odnosi na privrednike koji već posluju ukupno je ispitano 10 zainteresovanih korisnika od kojih je devet bilo iz Tivta, dok je jedan ispitanik je iz Herceg Novog<sup>74</sup>. Anketni upitnik je imao ukupno 19 pitanja; isti dajemo na kraju elaborata.

**1. Molimo vas da odaberete kojoj privrednoj djelatnosti pripada vaša kompanija:**

<sup>74</sup> Anketa je sprovedena u online formi i bila je oglašena na zvaničnoj web stranici Opštine Tivat, kao i na web portalima medija Boka news i Radio Tivta.



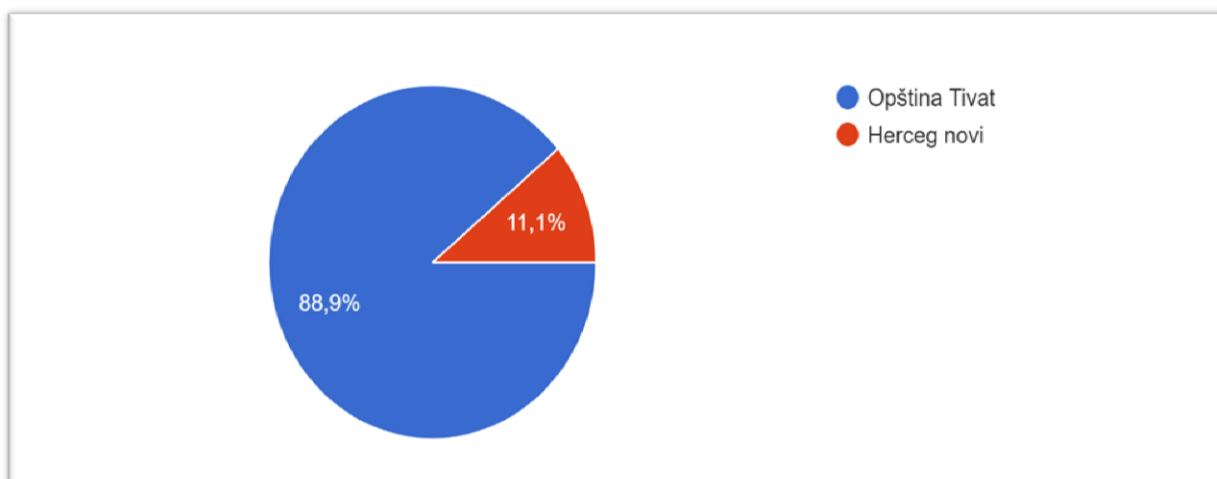
Prvo pitanje je bilo kojoj privrednoj djelatnosti pripada kompanija anketiranih da li proizvodnoj ili uslužnoj. Svi anketirani privredni subjekti pripadaju uslužnoj djelatnosti.

## **2. Čime se konkretno bavi vaša kompanija?**

Drugo pitanje je bilo čime se konkretno bavi vaša kompanija? Zavisno od djelatnosti anketiranih odgovori su bili različiti i to :

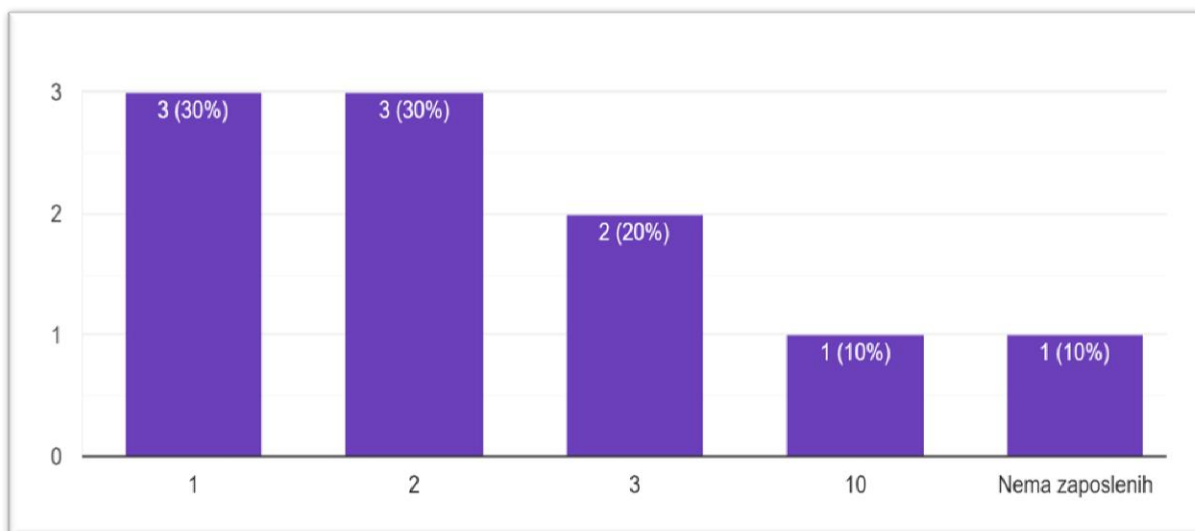
- iznajmljivanje brodova,
- fasadama ( čišćenje ,zaštita,restauracija kamenih fasada,grafitima -čišćenje i zaštita),
- usluga hrane i pića,
- nekretninama i turizmom,
- prodaja, iznajmljivanje, održavanje, upravljanje nekretninama,
- IT konsultacija i integracije.

## **3. Sjedište kompanije :**



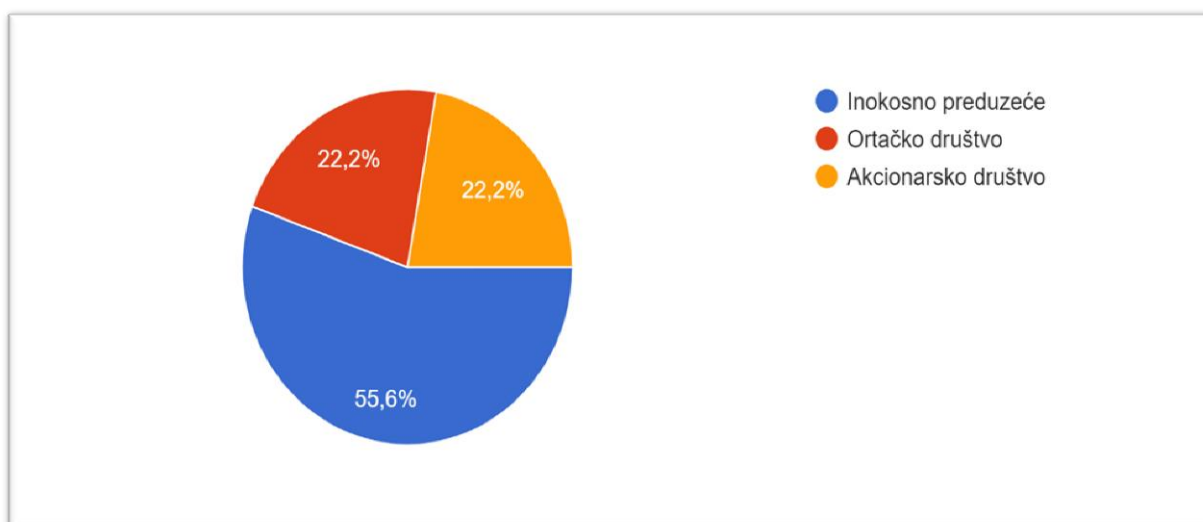
Treće pitanje se odnosilo na sjedište kompanije pri čemu je 88,9% anketiranih iz Tivta dok je ostalih 11,1% iz susjedne opštine Herceg Novi.

#### **4. Koliko trenutno ima zaposlenih u vašoj kompaniji?**



Na pitanje koliko ima zaposlenih u vašoj kompaniji ispitanici su odgovorili na sledeći način. Troje zaposlenih ima 20 % anketiranih, dvoje zaposlenih ima 30 % anketiranih, jednog zaposlenog ima 30 % anketiranih, deset zaposlenih ima 10% anketiranih i bez zaposlenih 10 % od anketiranih ispitanika.

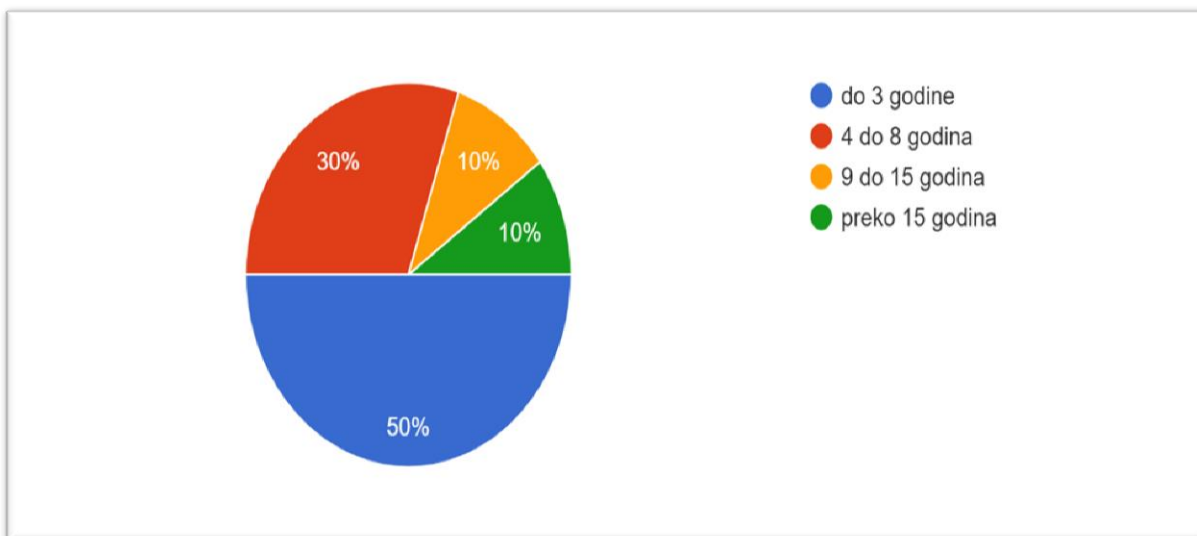
#### **5. Koja je pravna forma vašeg društva?**



Na pitanje koja je pravna forma preduzeća anketirani su odgovorili različito i to : 55,6 % je registrovano kao inokosno preduzeće, 22,2 % je kao akcionarsko društvo dok je preostalih 22,2 % ispitanika registrovano kao ortačko društvo.

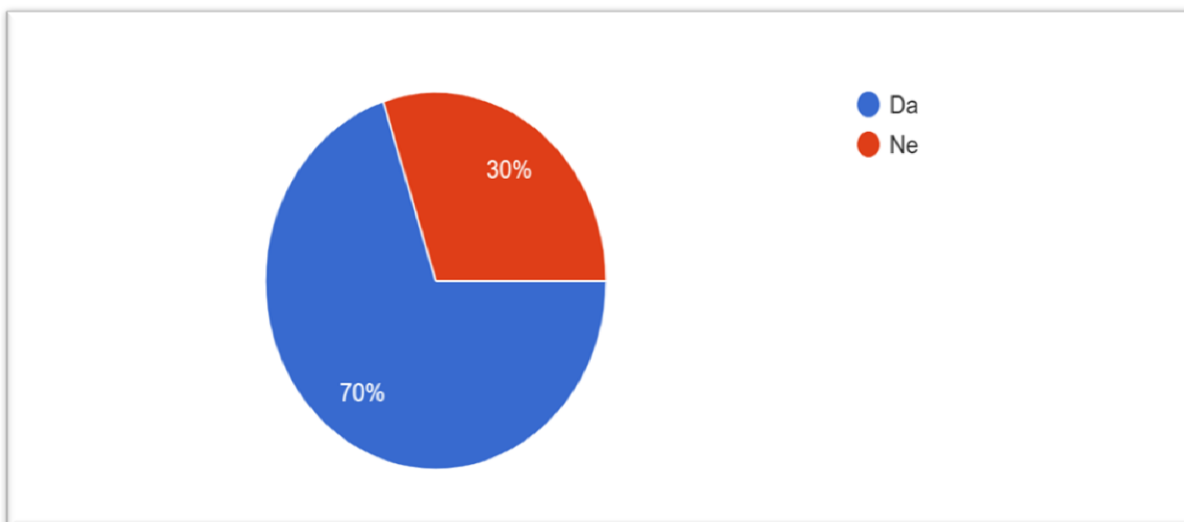


## **6. Koliko vremena poslujete?**



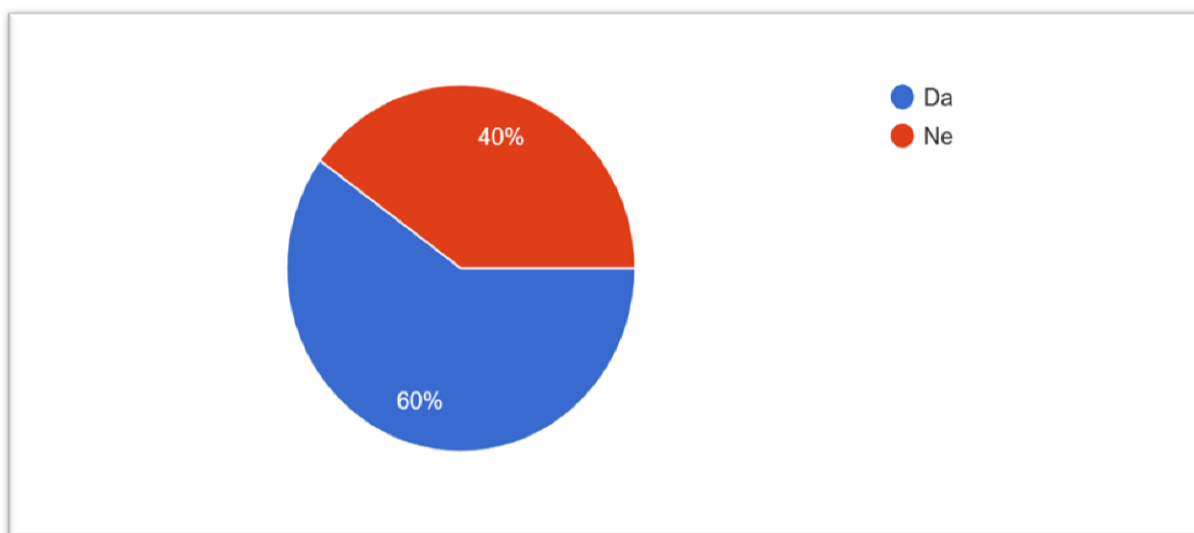
Na pitanje koliko vremena posluju, odgovori anketiranih privrednih subjekata su bili različiti i to u periodu do tri godine posluje ukupno 50 % privrednih subjekata, u periodu od četiri do osam godina posluje ukupno 30% anketiranih, u periodu od devet do petnaest godina posluje 10% anketiranih i preko petnaest godina posluje 10% privrednih subjekata.

## **7. Da li imate svoj web sajt?**



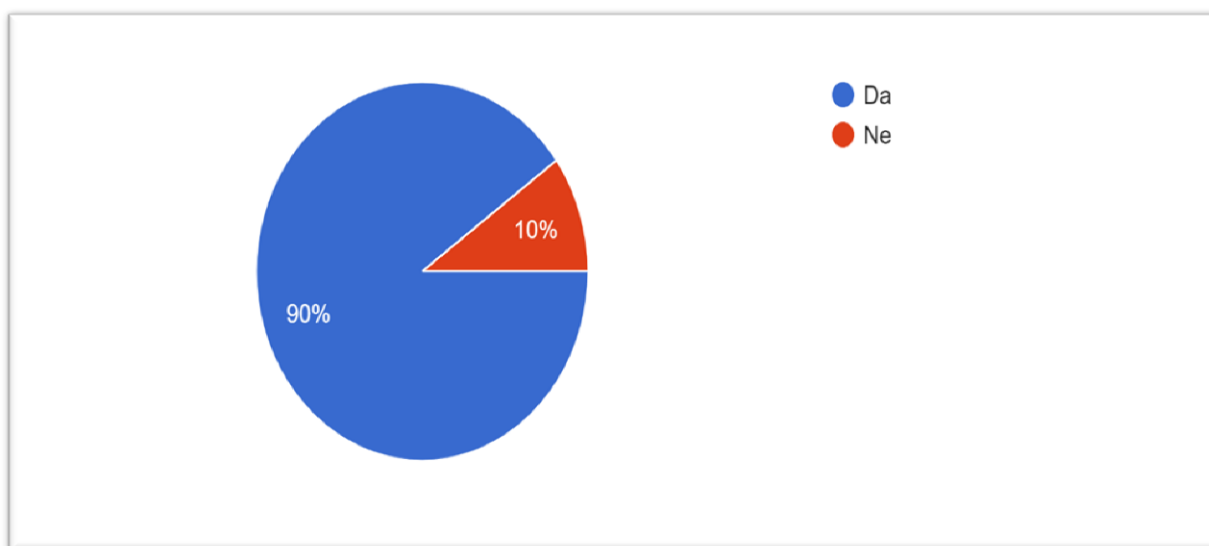
Na pitanje da li imaju sopstveni web sajt 70 % ispitanika je odgovorilo da ima dok je njih 30% odgovorilo da nema.

## **8. Da li se reklamirate na društvenim mrežama (Facebook, Instagram, LinkedIn)?**



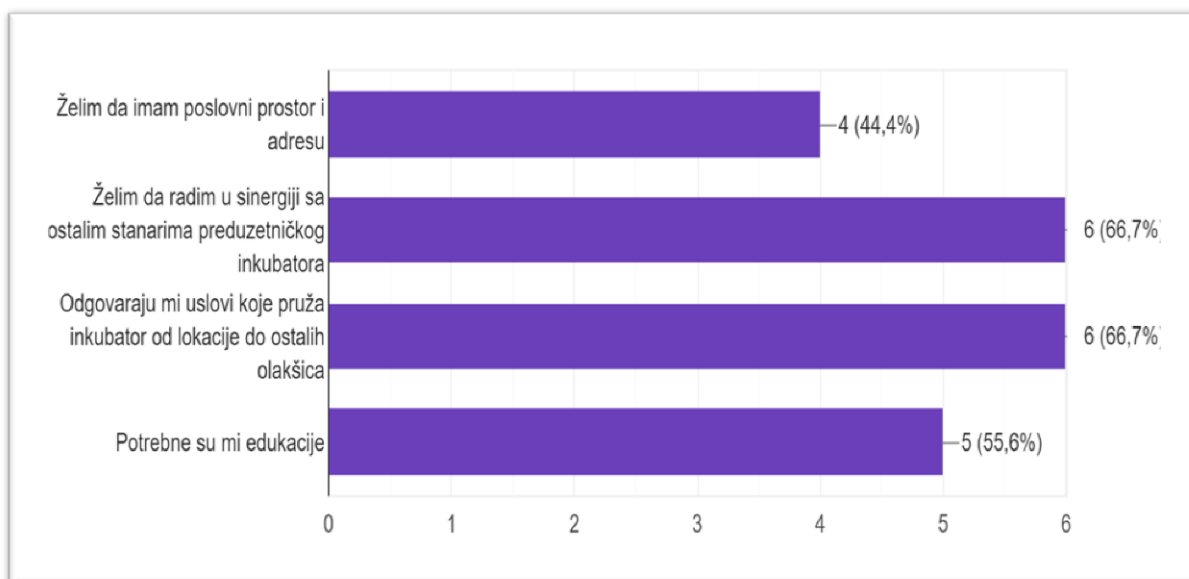
Na pitanje da li se reklamiraju na društvenim mrežama anketirani su odgovorili na sledeći način njih 60% je odgovorilo potvrdno dok 40% ispitanika se ne reklamira na društvenim mrežama.

**9. Da li imate kreiran logo kompanije i knjigu grafičkih standarda?**



Na pitanje da li imaju kreiran logo kompanije i knjigu grafičkih standarda anketirane kompanije su odgovorile na sledeći način 90% ispitanika je odgovorilo potvrdno, dok 10% nema logo i knjigu grafičkih standarda.

**10. Koji su razlozi zašto želite da postanete stanar preduzetničkog inkubatora:**



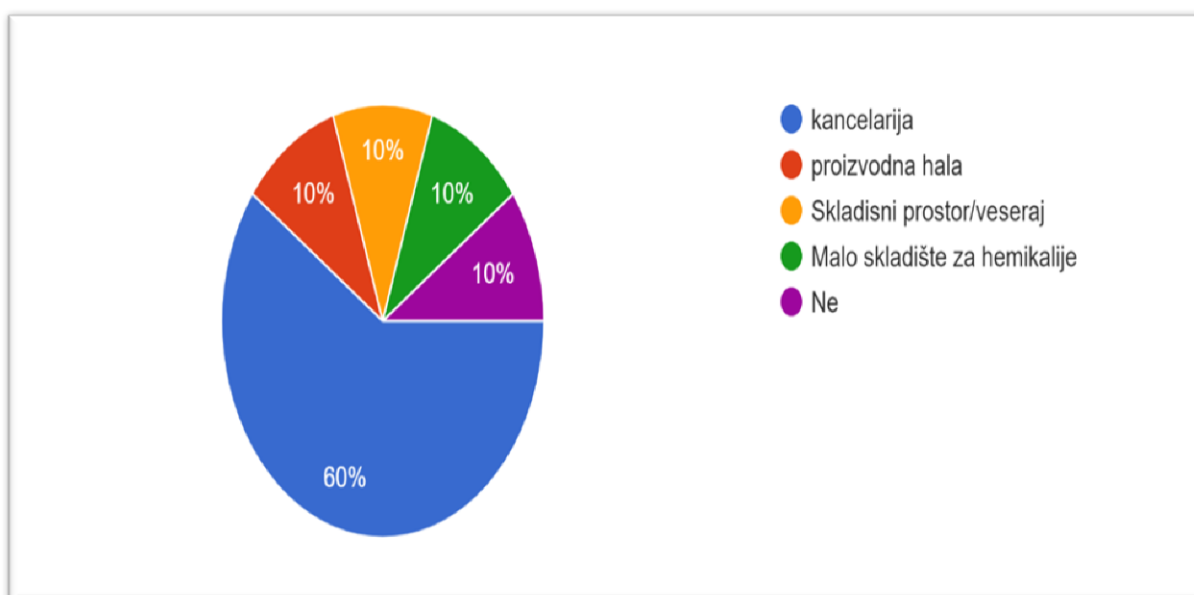
Na pitanje koji su razlozi zašto želite da postanete stanar preduzetničkog inkubatora odgovori anketiranih privrednih subjekata su različiti : po šest ispitanika je odgovorilo da želi da radi u sinergiji sa ostalim stanarima preduzetničkog inkubatora i da im odgovaraju uslovi koje pruža inkubator od lokacije do ostalih olakšica, pet ispitanika je odgovorilo da su im potrebne edukacije, četvero je odgovorilo da žele da imaju poslovni prostor i adresu.

**10. Da li je za vaš biznis potrebna:**

**Kancelarija**

**Proizvodna hala**

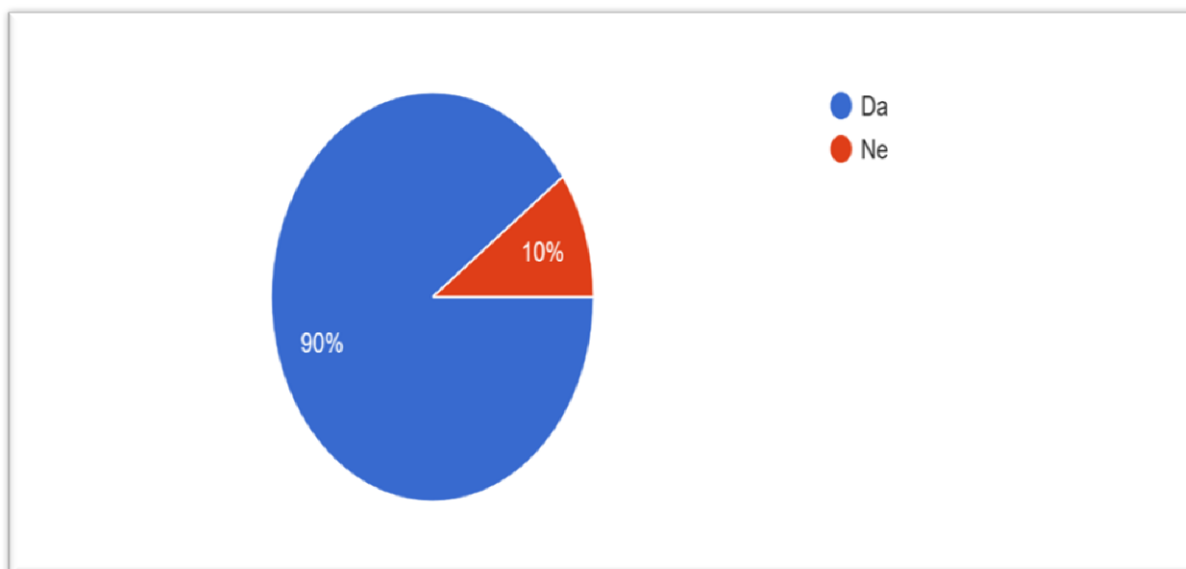
**Drugi prostor ( upišite koji) .....**



Na pitanje da li je za njihov biznis potrebna kancelarija, proizvodna hala ili nešto treće anketirani privredni subjekti su odgovorili na sledeći način : 60% smatra da im

je potrebna kancelarija, 10% smatra da im je potrebna proizvodna hala, 10% smatra da im je potreban skladišni prostor ili vešeraj, 10% smatra da im je potrebno malo skladište za hemikalije dok preostalih 10% anketiranih smatra da im ništa od navedenog nije neophodno za njihov biznis.

**12. Da li bi bili zainteresovani za najam prostora u preduzetničkom inkubatoru pod povoljnim uslovima?**



Na pitanje da li bi bili zainteresovani za najam prostora u preduzetničkom inkubatoru pod povoljnim uslovima, 90% ispitanika je odgovorilo potvrdno dok je njih 10% odgovorilo da nisu zainteresovani za najam prostora u preduzetničkom inkubatoru.

**13. Koje su vaše dobre strane, to jest komparativne prednosti (nivo obrazovanja, iskustvo, lični kvaliteti itd.) u procesu kreiranja biznisa i vođenja istog?**

Na pitanje koje su vaše dobre strane, to jest komparativne prednosti (nivo obrazovanja, iskustvo, lični kvaliteti itd.) u procesu kreiranja biznisa i vođenja istog, ispitanici su odgovorili različito i to:

- Vec sam bila osnivač i vodila kompaniju godinama u svojoj prošlosti, iskustvo u menadžmentu i poslovnom razvoju firme, organizatorske sposobnosti, timski rad (vodila restauratorske projekte po 50 radnika),
- Veliko iskustvo i obrazovanje u oblasti IT sektora u turizmu,
- Kvalitet hrane, ugostiteljska skola, 10 godina iskustva u ugostiteljstvu,
- Svaki zaposleni ima nivo obrazovanja adekvatan za njegovu poziciju u kompaniji,
- Iskustvo, zadovoljni gosti koji se vraćaju, sadržaj, ljubav prema ovom pozivu, vrijednost koju živim kroz ovaj posao,
- Vjerujemo da bi izuzetno pomogli i unaprijedili razvoj ostalih učesnika djeleći sopstvena znanja i iskustva,

- Prednosti su fakultetski obrazovani zaposleni, poznavanje tržišta sa dugogodišnjim iskustvom u oblasti prodaje nekretnina, dobra marketing pokrivenost stranog tržišta, govorimo strane jezike, poznavanje administrativnih poslova, zakona i dr. iz oblasti prodaje i iznajmljivanja nekretnina, odgovornost, posvećenost.
- Profesionalizam, Poznavanje trzista, Marketing Crne Gore kao destinacije
- **Koje su vaše loše strane, to jest komparativni nedostaci u procesu kreiranja biznisa i njegovog vođenja?**

Na pitanje koje su vaše loše strane, to jest komparativni nedostaci u procesu kreiranja biznisa i njegovog vođenja, anketirani su odgovorili na sledeći način:

- Izvori finansiranja, bitokratija
- Nedovoljno poznavanje računovodstva
- Nedostatak kvalitetnih saradnika.
- Velika cijena kirije i komunalije, manjak radne snage zbog velikih troškova
- Nedovoljna podrška vlasti
- Finansije
- Preopterećenost poslovima i manjak vremena kao i nedovoljno kompetentnih saradnika
- Nedovoljna zastupljenost na području Tivta, neadekvatna količina ponude nekretnina u odnosu na tražnju preko naše agencije
- Nedostatak kancelarije i adekvatnih zaposlenih.

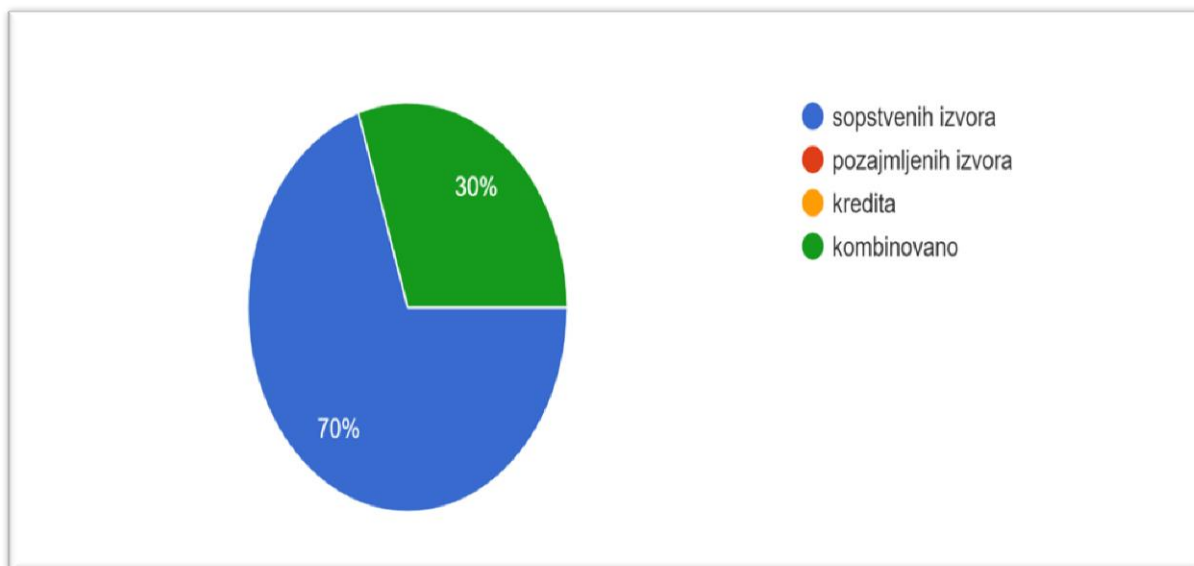
**15. Šta planirate da uradite da bi otklonili svoje komparativne nedostatke (dodatno obrazovanje, iskustvo, pronalaženje biznis partnera, zapošljavanje novih radnika, itd.)?**

Na pitanje šta planiraju da urade da bi otklonili svoje komparativne nedostatke anketirani privredni subjekti su odgovorili sledeće:

- Zapošljavanje, nabavka opreme, širenje baze klijenata i usluga,
- Dodatno obrazovanje-kurs računovodstva i digitalnog marketinga , reklama na FB Instagramu i zapošljavanje radnika,
- Pronalazak novih saradnika,
- Zapošljavanje novih radnika,
- Odrediti jedan problem koji najviše pogađa naše poslovanje i uz pomoć trenutne vlasti pronaći rjesenje,
- Dodatno obrazovanje, podrška, modelovanje uspešnih
- Pronalaženje poslovnih partnera i zapošljavanje ili angažovanje dodatne radne snage na određenim projektima ili za stalno u održavanju IT sistema i platformi,
- Uvijek je interesantno pronalaženje novih biznis partnera kako bi imali bolju, kompletniju ponudu, zapošljavanje novih radnika i dr.

**16. Da li svoj biznis finansirate iz:**

- Sopstvenih izvora
- Pozajmljenih izvora
- Kredita
- Kombinovano
- Drugo



Na pitanje **kako finansiraju svoj biznis** anketirani su odgovorili različito i to : **70% finansira svoj biznis iz sopstvenih izvora dok ostatak od 30% finansira kombinovano iz sopstvenih i pozajmljenih izvora.**

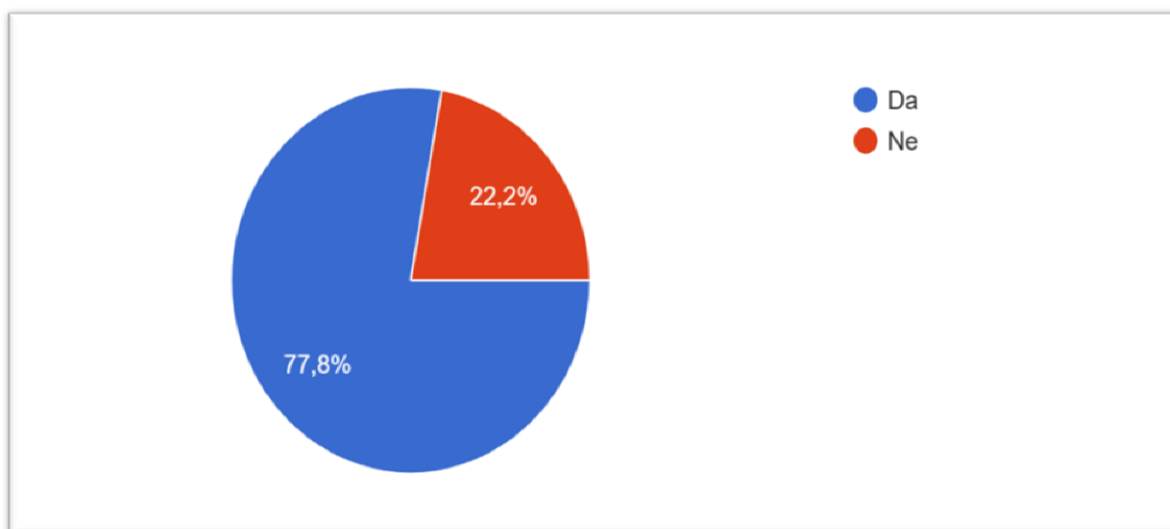
#### **17. Koliko dugo planirate da budete u preduzetničkom inkubatoru?**

Na pitanje koliko dugo planiraju da budu u preduzetničkom inkubatoru, anketirani privredni subjekti su odgovorili različito i to :

- Pet godina,
- Neograničeno,
- Dok nam biznis ne postane dovoljan za životne potrebe,
- Dugi rok,
- Deset godina,
- Zavisi od uspešnosti istog, ako se napravi pozitivna sinergija zašto bi izlazili,
- Nekoliko godina
- Do daljnjeg.

**18. Da li bi pristali da budete dio virtuelnog inkubatora odnosno da niste fizički prisutni u poslovnom inkubatoru već da imate samo adresu i da dobijate poštu, a da radite od kuće?**





Na pitanje da li bi pristali da budete dio virtuelnog inkubatora odnosno da niste fizički prisutni u poslovnim inkubatoru već da imate samo adresu i da dobijate poštu, a da radite od kuće, ispitanici su odgovorili različito i to : njih 77,8% je odgovorilo potvrdno, dok ostalih 22,2% nije zainteresovano za virtuelnu inkubaciju.

**19. Ukoliko ste zainteresovani za uslove boravka u budućem preduzetničkom inkubatoru možete ako želite napisati vašu e-mail adresu :**

Poslednje pitanje u anketi je bilo vezano za kontakt anketiranih ukoliko su zainteresovani za boravak u budućem preduzetničkom inkubatoru, i ovo pitanje je ostavljeno opcionalno. Veliki broj anketiranih njih devet su odlučili da ostave svoju e-mail adresu.

## 6. IMPLEMENTACIJA PROJEKTA - PRAVNI, ORGANIZACIONI I TEHNIČKI ASPEKTI OSNIVANJA I POSLOVANJA PREDUZETNIČKOG INKUBATORA

**“Prvo, postavite određeni, jasni, praktični ideal: cilj; Drugo, osigurajte potrebna sredstva da bi dosegli cilj: mudrost, novac, materijal i metode; Treće, prilagodite sredstva svom cilju”. (Aristotel, 385 – 322 p.n.e.)**

I pored toga što se inkubatori sa stanovišta vrste i tipova dosta razlikuju njihove izabrane pravne forme, strukture stanara, djelatnosti, organizacije i funkcionisanja i sl., preduzetnički inkubatori predstavljaju značajnu polugu za lokalni razvoj, što može biti od posebne važnosti našim uslovima velike nezaposlenosti, tehnološkog zaostajanja i „odliva” mladih obrazovanih stanovnika.

Generalno uzevši, pokazalo se da poslovni inkubatori pomažu novoformiranim preduzećima i preduzetnim pojedincima da opstanu, da postanu uspješniji i, konačno, samodorživi. Tako, npr. pokazalo se da oko 87% svih sjeverno-američkih firmi koje su svoj začetak imale u poslovnom inkubatoru ostaju u poslu, u poređenju sa stopom opstanka od 53% onih koje uspijeju da prevaziđu početak u uobičajenim uslovima tokom prvih 5 godina<sup>75</sup>. Slične studije u Velikoj Britaniji pokazuju da ovakvi počeci imaju prosječnu stopu uspešnosti od 80%, u odnosu na nacionalni prosjek koji je ispod 50%.

### 6.1. Primjena metode SWOT analize

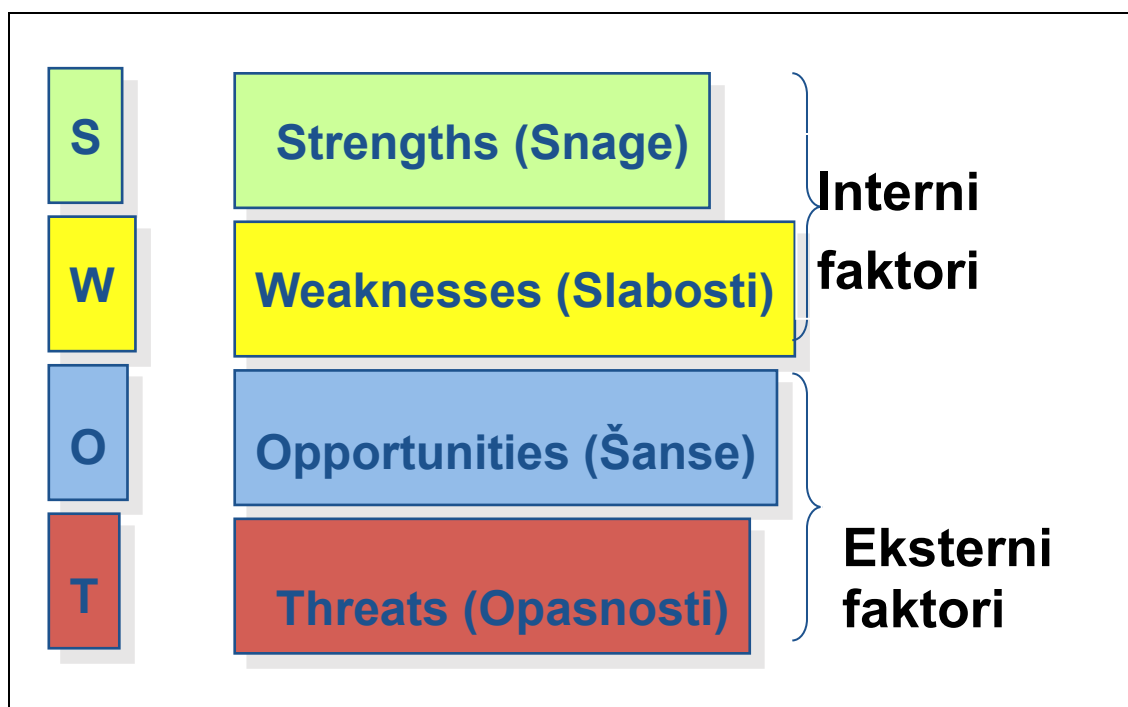
SWOT analiza je pouzdana metoda koja može poslužiti kao osnova za razvoj i implemnatciju strategije organizacije, konkretno poslovnog inkubatora u Opštini Tivat. U osnovi ista predstavlja dio procesa strategijskog menadžmenta, a obuhvata:

- **Internu analizu** koja podrazumijeva proces evaluacije internih snaga i slabosti kako bi saznali u čemu je organizacija dobra ili loša, odnosno šta je od navedog dobro, a šta nedostaje ili je u manjku i
- **Eksternu analizu**, koja podrazumijeva proces skeniranja i evaluacije eksternog okruženja organizacije na način da menadžeri saznaju sa kakvim se šansama i prijetnjama može da suoči njihova organizacija; model prikazan na narednom grafiku.

---

<sup>75</sup> Vid. šire; J, Ješić; str.151.

Grafik br.1: SWOT analiza izvodljivosti PI u Opštini Tivat



Skraćenicu S W O T čine akronimi od prvih slova riječi:

- **S** trengths – jake strane
- **W** eaknesses - slabosti
- **O** pportunities – mogućnosti - šanse
- **T** hreats – opasnosti

SWOT analiza u pogledu opravdanosti izvodljivosti PI u Opštini Tivat može se iskazati na način što ćemo ukratko evaluirati navedene faktore:

### **Snage**

- Mogućnost samostalnog definisanja vizije i misije preduzeća
- kvalitetan menadžment tim i administrativna podrška
- pripremljen i adekvatno opremljen prostor za rad stanara,
- vlastiti izbor djelatnosti, tehnologije, opreme i sl.
- odabran i angažovan iskusan tim mentora,
- stvaranje vlastitih lojalnih kupaca,
- visoka motivisanost stanara,
- uspješno sproveden proces predinkubacije,
- kvalitet odabira stanara inkubatora,
- kompletnost usluga koje se pružaju korisnicima inkubatora,
- rezultati i prepoznatljivost rada na razvoju sličnih projekata,
- spremnost za umrežavanje i strateški nastup sa postojećim inkubatorima u Crnoj Gori,
- nizak nivo birokratizacije unutar poslovnog inkubatora,

- otvorenost postojećih inkubatora za saradnju sa ostalim akterima razvoja preduzetničke infrastructure u Opštini Tivat,
- povoljna struktura korisnika postojećih inkubatora s obzirom na djelatnosti,
- inovacije i broj novouposlenih kodinkubiranih biznisa

### **Slabosti**

- transparentno proveden postupak izbora stanara,
- nepostojanje adekvatnog menadžmenta,
- nedostatak iskustava u procesu osnivanja i rada poslovnih inkubatora,
- nedovoljna podrška osnivača sve do nivoa države,
- nedovoljna svijest stanara da uspješnost biznisa zavisi od znanja i iskustva vlasnika,
- neriješeno pitanje finansiranja rada inkubatora,
- potencijalna lokacija može biti nepodesna za neke djelatnosti, obeshrabrivanje stanara za nastavak biznisa u slučaju eventualnih početnih neuspjeha,
- negativan imidž pri osnivanju i radu inkubatora u javnosti,
- nedovoljna razvijenost poslovno savjetodavne komponente inkubiranja biznisa (mentori),
- nedostatak mehanizama za evaluaciju rada postojećih inkubatora,
- nepostojanje biznis planova i dugoročnih planova za rast i razvoj inkubatora,
- radi velike nezaposlenosti i nedostatka interesa 'kvalitetnih' biznisa, često se ulazak u inkubatore dozvoljava i firmama koje odstupaju od postojećih kriterijuma,
- izostajanje kvalitetnog monitoringa i evaluacije uspješnosti rada inkubatora.

### **Mogućnosti**

- brzina kojom će preduzetnički inkubator u Tivtu biti prepoznat kao kvalitetan instrument lokalnog razvoja,
- uspješni primjeri podrške lokalnih vlasti pri osnivanju i radu preduzetničkih inkubatora,
- aktivan odnos i podrška od strane međunarodnih organizacija projekata i fondova EU,
- da se novi biznisi naslanjaju i potpomažu rad većih preduzeća,
- da novoosnovani biznisi utiču na diversifikaciju i promjenu privredne strukture Opštine,
- eventualno postojanje napuštenih objekata pogodnih za širenje i uvođenje novih stanara,
- omogućen pristup grant sredstvima za ovu namjenu,
- zajednički razvojni projekti sa inkubatorima u susjednim državama,
- širenje i postupno prihvatanje koncepta virtuelne inkubacije,
- na trendu virtuelnih udruživanja stanari inkubatora mogu da konkurišu i većim preduzećima,
- prihvatanje državnog programskog koncepta privlačenja "digitalnih nomada",
- razvoj poslovanja preko Interneta,
- saradnja sa naučno istraživačkim institucijama i pojedincima,
- pronalazak novih formi razvoja inkubatora u partnerstvu javnog, privatnog i nevladinog sektora i drugo.

### **Prijetnje**

- vremenom se može javiti nedovoljna zainteresovanost lokalne samouprave za ovaj instrument razvoja preduzetničke infrastrukture,
- loš kvalitet usluga koje kao podršku osnivač pruža stanarima,
- nedovoljna podrška stanarima u pogledu kontinuirane edukacije,
- ograničen pristup izvorima finansiranja,
- negodovanje biznisa koji nisu u inkubatoru,
- neki biznisi mogu doživjeti inkubator kao instrument stvaranja nelojalne konkurencije,
- nedovoljna zainteresovanost domaćih investitora za unapređenje rada inkubatora,
- nepostojanje kvalitetne saradnje sa naučno-istraživačkom zajednicom i drugo.

Imajući u vidu prethodno navedeno, konačan nalaz SWOT analize u funkciji opravdanosti osnivanja poslovnog inkubatora čiji bi osnivač bila Opština Tivat može se sažeti na sljedeći upit:

***Da li prednosti (snage) - interna odrednica i šanse - eksterna odrednica poslovanja uzeto skupa, s jedne strane, nadmašuju ili su manje u odnosu na slabosti - interna odrednica i opasnosti – eksterna odrednica uzete skupa, s druge strane.***

***U konkretnom slučaju, mada se radi o kvalitativnoj metodi, kada se uporede prethodno navedene odrednice poslovanja zaključak je da ukoliko osnivač PI Opština Tivat na strateški osmišljen način pristupi organizovanju i osnivanju poslovnog inkubatora isti može po okončanju boravka prve grupe stanara prerasti u održivu organizaciju i time značajno unaprijediti kvalitet preduzetničke infrastrukture u Opštini Tivat.***

## **6.2. Analiza postojećeg stanja objekta budućeg preduzetničkog inkubatora**

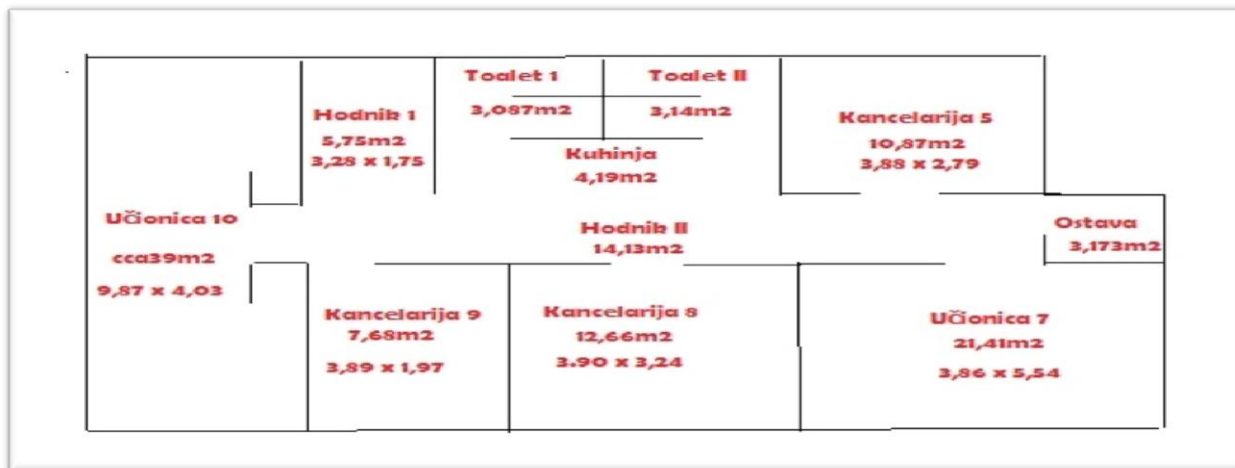
Objekat u kome je predviđeno pokretanje preduzetničkog inkubatora se nalazi na veoma atraktivnoj lokaciji u centru Tivta na adresi Luke Tomanovića br.2. U pitanju je bivša zgrada Opštine u kojoj se osim prostora nekadašnjeg ZOPT-a koji je predviđen za preduzetnički inkubator nalaze i Fakultet za mediteranske studije čiji je Opština suosnivač i suvlasnik, državna kompanija Vodacom, kao i nekoliko državnih institucija poput Poreske uprave, više inspekcija i Centra za socijalni rad. Ukupna površina prostora koji je predviđen za budući preduzetnički inkubator iznosi 110,96 m<sup>2</sup>.

Kao što je prikazano na sledećoj slici prostor je raspoređen na sledeći način:

- ulaz i hodnik br. 1 koji je površine 5.75m<sup>2</sup>,
- učionica koja je ukupne površine 39.00 m<sup>2</sup>,
- kancelarija br. 9 koja je ukupne površine 7.68m<sup>2</sup>,
- hodnik br. 2 koji je ukupne površine 14,13m<sup>2</sup>,
- kuhinja koja je ukupne površine 4.19m<sup>2</sup>,
- toalet br. 1 koji je površine 3.08 m<sup>2</sup>,

- toalet br. 2 koji je ukupne površine 3.14 m<sup>2</sup>,
- kancelarija br. 8 koja je ukupne površine 12.66 m<sup>2</sup>,
- kancelarija br. 5 koja je ukupne površine 10.87 m<sup>2</sup>,
- učionica br. 7 koja je ukupne površine 21.41 m<sup>2</sup>,
- ostava koja je površine 3.17 m<sup>2</sup>.

Slika br. 9: Skica prostora budućeg preduzetničkog inkubatora



Izvor: Sekretarijat za privredu Opštine Tivat

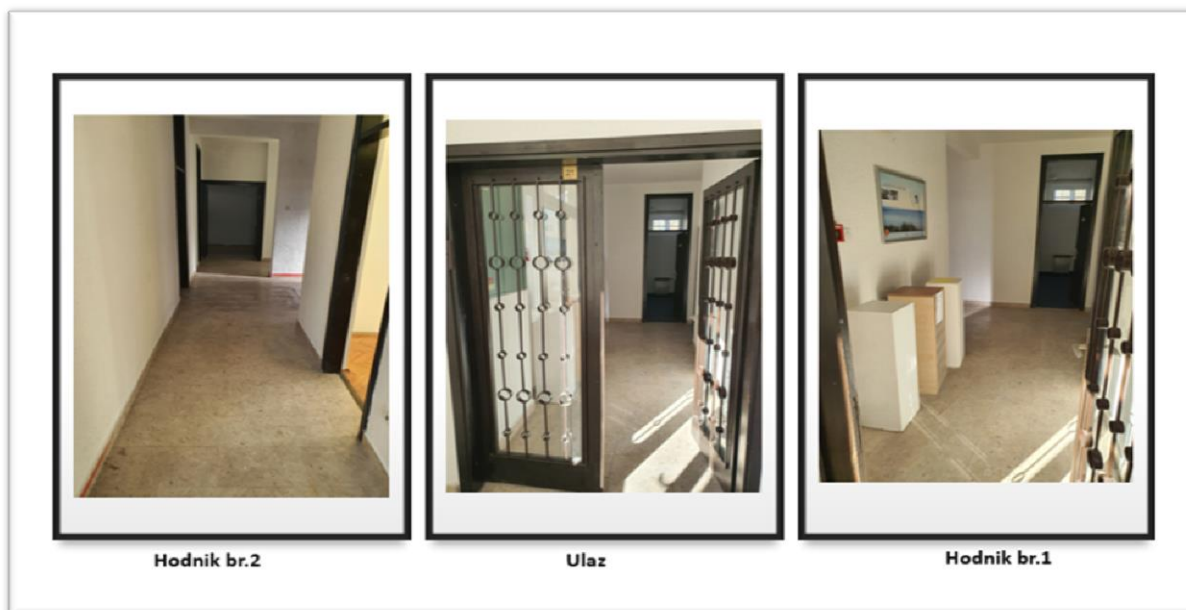
Kao što je prikazano na fotografijama objekat je u veoma dobrom stanju i zahtjeva manje građevinske intervencije kako bi se doveo u stanje koje je potrebno za pokretanje preduzetničkog inkubatora. Iza zgrade u kojoj će se nalaziti preduzetnički inkubator postoje parking mjesta i moguće je obezbjediti jedno mjesto za osobe sa invaliditetom.

Prostor se nalazi u prizemlju i unutrašnjost je prilagođena nesmetanom kretanju osoba sa invaliditetom, dok će se uz minimalne intervencije na ulazu u zgradu moći napraviti rampa u budućem periodu za nesmetan prilazak osobama sa invaliditetom.

Na sledećoj slici je prikazan ulaz i hodnici budućeg inkubatora i uz odgovarajuće atraktivno oslikavanje zidova prostor je uz minimalne intervencije moguće privesti namjeni. Predlog projektnog tima bi bio da se u nekom od hodnika formira recepcija za korisnike inkubatora sa odgovarajućim ormarićima za njihovu poštu kao i za poštu budućih korisnika usluga preduzetničkog inkubatora. Na ovaj način bi se pošta mogla ostavljati u sandučićima na kojima su označena imena stanara inkubatora a osoba koja je zaposlena u inkubatoru bi mogla da naknadno sortira, dijeli i šalje poštu korisnicima.



Slika br.10: Fotografije postojećeg stanja ulaza i hodnika budućeg preduzetničkog inkubatora



*Izvor: Sekretarijat za privredu Opštine Tivat*

Na sledećoj slici su prikazane fotografije postojećeg stanja učionice i kancelarija budućeg preduzetničkog inkubatora. Kao i u slučaju hodnika i prethodnih fotografija primjetno je da je početno stanje dobro ali zahtjeva pažljivo dizajniranje enterijera koje se može ogledati u ujednačavanju podnih obloga npr. nabavkom itisona i odgovarajućom kompozicijom boja i kombinacijom sa moderno dizajniranim namještajem.

Slika br.11: Fotografije postojećeg stanja učionice i kancelarija budućeg preduzetničkog inkubatora



*Izvor : Sekretarijat za privredu Opštine Tivat*

Na sledećoj slici su prikazane fotografije postojećeg stanja kuhinje, toaleta, ostave i kancelarije. Primjetno je da je kuhinja zajedno sa pločicama malo starijeg dizajna i potrebno je dizajnirati neku vrstu šanka kako bi se ista uljepšala i učinila manje vidljivom. Ostava i kancelarije su u veoma dobrom stanju kao i toaleti.

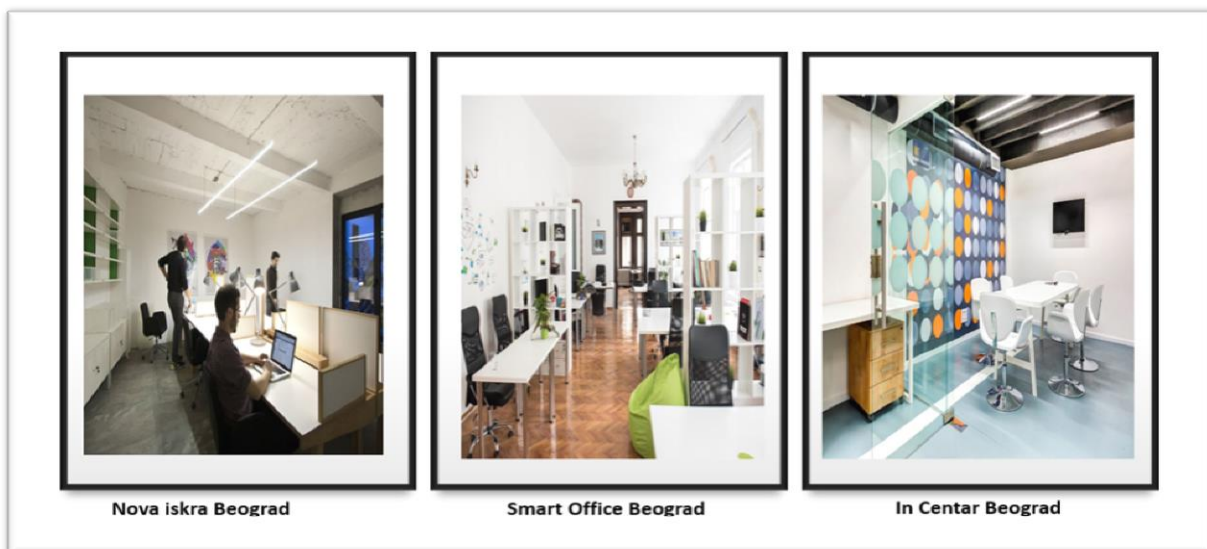
Slika br.12: Fotografije postojećeg stanja kuhinje, toaleta, ostave i kancelarije



*Izvor: Sekretarijat za privredu Opštine Tivat*

Na sledećoj slici su prikazani primjeri dizajna enterijera biznis inkubatora koji već uspješno posluju u regionu. Uz dobar izbor boja i moderno dizajniranog namještaja mogu na kvalitetan način da se iskoriste postojeći kapaciteti.

Slika br.13: Primjeri dizajna enterijera biznis inkubatora u regionu



Izvor: <https://www.beforeafter.rs/grad/coworking-u-beogradu-lista-zajednickih-prostora/>

### 6.3. Fondovi za pribavljanje sredstava za stanare preduzetničkog inkubatora

Za stanare budućeg preduzetničkog inkubatora na raspolaganju su različiti programi podrške pokretanju biznisa kako na međunarodnom, tako i na državnom i lokalnom nivou. Investiciono razvojni fond ima različite programe podrške za stimulisanje biznisa i to najznačajniji su:

- Program kreditiranja početnika u biznisu;
- Program kreditiranja tehnoloških viškova
- Program kreditiranja visokoškolaca;
- Program podrške razvoju preduzetništva
- Program podrške ženama u biznisu – start up
- Program unapređenja ženskog preduzetništva
- Program kreditiranja mladih u biznisu
- Mikrokrediti za podršku ženama u biznisu
- Razvojni krediti za mikro, mali i srednji biznis – CEB
- Program finansiranja trajnih obrtnih sredstava za mikro, mali i srednji biznis – CEB.<sup>76</sup>

Kada je u pitanju sektor usluga IRF finansira projekte kroz dvije kreditne linije:

- Program podrške preduzećima uslužne djelatnosti
- Program podrške ulaganjima u ICT sektor

#### 6.3.1. Program podrške razvoju preduzetništva zavoda za zapošljavanje Crne Gore

Investiciono – razvojni fond Crne Gore AD, u saradnji sa Direkcijom za razvoj malih i srednjih preduzeća i Zavodom za zapošljavanje Crne Gore, raspisuje nefinansijsku i finansijsku podršku radi poboljšanja uslova za razvoj preduzetništva u Crnoj Gori<sup>77</sup>.

Namijenjen je različitim ciljnim grupama: mladim ljudima (budućim preduzetnicima i postojećim preduzetnicama koji su na samom početku svog rada) koji žele da razviju preduzetničke ideje, ženama koje žele da obezbijede egzistenciju i samostalnost osnivanjem sopstvenog biznisa, studentima koji su sposobni da otpočnu svoj biznis i prije završetka školovanja, fakultetski obrazovanim licima, kao i licima sa SSS spremom, koja se nalaze na Zavodu za zapošljavanje, licima sa invaliditetom i sl.

#### 6.3.2. Program mikrokredita komercijalnih banaka i mikrokreditnih institucija u Crnoj Gori

Osim nabrojanih kreditnih linija kojim različite državne institucije stimulišu razvoj mikro, malih i srednjih preduzeća postoje i kreditne linije od strane komercijalnih banaka i mikrokreditnih institucija koje posluju u Crnoj Gori. U nastavku su neke od njih; a pregled adresa i odgovarajućih linkova za web sajtove daje se na kraju elaborata u formi posebnog Priloga.

➤ Alter Modus

---

<sup>76</sup> <https://www.irfcg.me/me/2015-01-13-12-14-58/program-unaprijedenja-zenskog-preduzetnistva.html>

<sup>77</sup> <https://www.zzzcg.me/preduzetnistvo/>

- Lovćen banka
- Crnogorska komercijalna banka
- Hipotekarna banka
- Universal Capital Bank
- NLB banka
- Monte Credit - Mikro finansijska institucija
- Moj kredit - Mikro finansijska institucija
- Labor - mikrokreditna finansijska institucija
- Ozmont d.o.o. - mikrokreditna finansijska institucija
- MFI Montenegro Investments Credit - mikrokreditna finansijska institucija
- Klikloan d.o.o. - mikrokreditna finansijska institucija
- MFI Moj Kredit
- Capital Invest d.o.o. - mikrokreditna finansijska institucija

### *6.3.3. Unija mladih preduzetnika*

Unija mladih preduzetnika Crne Gore pruža podršku mladim preduzetnicama i preduzetnicima sa teritorije Crne Gore da svoje biznise unaprijede kroz raznovrsne obuke, programe, aktivnosti i umrežavanje. UMPCG nastoji da promoviše i podstiče preduzetnički duh i saradnju među mladima, na lokalnom, nacionalnom i internacionalnom nivou<sup>78</sup>.

### *6.3.4. Međunarodne organizacije koje pružaju finansiranje za buduće korisnike preduzetničkog inkubatora*

- Agencija Ujedinjenih nacija za rodnu ravnopravnost i osnaživanje žena UN Women
- Asocijacija poslovnih žena Crne Gore
- Asocijacija menadžera Crne Gore
- Delegacija Evropske Unije u Crnoj Gori
- Američka privredna komora u Crnoj Gori
- Unija poslodavaca Crne Gore
- European Startup Network
- Japanska agencija za međunarodnu saradnju – JICA
- Turska agencija za međunarodnu saradnju i koordinaciju – TIKa
- UNDP – kancelarija za Crnu Goru
- Višegrad found
- IPA IPARD - fond
- EUSAIR -Strategija Evropske Unije za Jadransko-jonski region
- Norveška – Fond za regionalnu saradnju
- Fond za Zapadni Balkan
- ERASMUS + program
- Evropa za građane i građanke

---

<sup>78</sup> <https://www.umpcg.me/members>

- Regionalna kancelarija za mlade (RYCO)
- Evropski program za mala i srednja preduzeća - COSME
- Kreativna Evropa
- Regional Council for Cooperation (RCC)
- Horizon Europe Framework Programme (HORIZON)
- Fondacija Melinda Grej Ardija za zaštitu životne sredine (MGAEF)
- Media futures program
- Fondacija Holond
- Petrohradska kolektiv program
- Resistire program
- Berkman centar za internet i društvo
- Fondacija Motorola
- Fondacija Mala fondacija za velike izazove (MFMC) – UNIFOR
- Stejt Department - Biro za demokratiju, ljudska prava i rad
- Centralno-evropska inicijativa CEI
- Azijsko-pacifičko udruženje za nekretnine (APREA)
- DEMETER – otvoreni poziv
- Fond za implementaciju standarda i razvoj trgovine (STDF)
- Švajcarska agencija za razvoj i saradnju (SDC)
- Ambasada Japana u Republici Srbiji
- Fondacija princ Klaus
- Fond za međusobno razumjevanje (TMU)
- Kanadska ambasada
- Fondacija Robert Boš - Robert Bosch Stiftung
- Švedska agencija za međunarodni razvoj (SIDA)

#### 6.4. Projekcija ukupnih ulaganja, prihoda i troškova poslovanja preduzetničkog inkubatora

U funkciji provjere svrhe opravdanosti implemenatcije predmetnog projekta u narednom dijelu elaborata ćemo u formi projekcije prihoda i rashoda u petogodišnjem planskom periodu provjeriti isto. U osnovi ova anliza ima dominantno elemente cost-benefit analize, s tim da ne smijemo ispustiti iz vida da se radi o specifičnom projektu koji ima jako naglašenu socijalnu funkciju – (socijalno preduzetništvo, preduzetnička infsatruktura), tako da konačan nalaz treba sagledati u tom smislu.

Prilikom osnivanja preduzetničkog inkubatora postoje mnogi troškovi koji su jednokratni i odnose se na renoviranje i unutrašnje radove na objektu, uređenje eksterijera, usluge izrade web stranice, reklamnog materijala, pravne i druge usluge itd. U narednoj tabeli su prikazani ti troškovi koji nastaju jednokratno prilikom pripremne faze pokretanja preduzetničkog inkubatora.

Tabela br.21: Jednokratni troškovi osnivanja PI u Opštini Tivat

<b>Jednokratni troškovi</b>	
Troškovi unutrašnjih radova na objektu (dizajn, klimatizacija, molerski radovi, ostali zanatski radovi)	2.700,00€
Profesionalne usluge (pravne, usluge koje se odnose na registraciju, računovodstvene usluge i druge vrste usluge koje su potrebne za formalno pravni početak rada novog poslovnog inkubatora).	400,00€
Dizajn i izrada web stranice i stranica za društvene mreže.	300,00€
Štampanje početnog reklamnog materijala (flajeri, vizit karte i dr).	200,00€
Uređenje exterijskog prostora za parkiranje, izrada totoma za reklame sa imenima firmi, ulaza u objekat.	1.450,00€
Unutrašnja signalizacija, dizajn i montaža prijemnog pulta recepcije, namještaj za kompletan objekat.	2.200,00€
Pristupna rampa sa osobe sa hendikepom	800,00€
Nabavka računara, telekomunikacione opreme, sprovođenje mreže za internet, nabavka fotokopir aparata i štampača.	7.200,00€
Renoviranje i organizovanje kuhinje i kafe aparata za buduće korisnike poslovnog inkubatora.	900,00€
Oprema i sitan inventar za zaposlene.	400,00€
Opremanje zajedničke učionice za coworking sa projektorom i pratećom opremom.	350,00€
Formiranje ormara sa sredstvima i opremom za održavanje higijene prostorija	250,00€
<b>UKUPNO:</b>	<b>17.150,00€</b>

Plan investicionih ulaganja obuhvata ukupna sredstva koja su neophodna kako bi se ideja razvoja preduzetničkog inkubatora dovela do faze realizacije u kojoj se ostvaruje prihod.

Uz ovaj plan prilaže se i pregled strukture očekivanih izvora finansiranja, koji treba da prikaže sa koliko novčanih sredstava namenjenih finansiranju projekta raspolažu investitori, odnosno osnivači preduzetničkog inkubatora i koliko novca nedostaje, kao i na koji način će se obezbjediti ta sredstva.

U narednoj tabeli je urađen prikaz buduće investicije pokretanja preduzetničkog inkubatora, kao i izvori finansiranja.



Tabela br.22: Prikaz buduće investicije i izvora finansiranja

INVESTICIJA	IZNOS
Renoviranje objekta građevinski radovi	7.150,00€
Ostali unutrašnji radovi	1.250,00€
Kancelarijska oprema i namještaj	7.550,00€
Ostala ulaganja	1.200,00€
<b>UKUPNO INVESTICIJA:</b>	<b>17.150,00€</b>
<b>IZVORI FINANSIRANJA:</b>	
Donatori	4.000,00€
Lokalna samouprava	13.150,00€
Ostali	0
<b>UKUPNO IZVORI FINANSIRANJA:</b>	<b>17.150,00€</b>
<b>RAZLIKA (NEDOSTAJUĆI IZVORI):</b>	<b>0</b>

Plan formiranja ukupnog prihoda polazi od očekivane količine prodatih usluga i njihove jedinične cijene na godišnjem nivou, a najmanje za onoliko godina koliko je potrebno da se izvrši povraćaj uložених sredstava<sup>79</sup>. Izračunava se prema broju inkubacionih jedinica i broju stanara, kao i prema skali planiranih cijena zakupa po godinama boravka i vrsti inkubacije. Kod poslovnih usluga planira se broj korisnika virtuelnog inkubatora kao i broj korisnika koji nisu stanari poslovnog inkubatora a rentiraju stolove i kancelarije po potrebi. Pogodnosti koje bi preduzetnički inkubator omogućavao potencijalnim korisnicima podrazumjevaju:

- Ustupanje opremljenog kancelarijskog prostora za rad na tri godine za start-up biznise (osnovane u prethodne dvije godine), uz subvencionisanje zakupa:
  - U prvoj godini 80%
  - U drugoj godini 60%
  - U trećoj godini 20%
- Ustupanje opremljenog kancelarijskog prostora za rad na tri godine za biznise osnovane u prethodne 3 godine uz plaćanje pune cijene zakupa, pod uslovom da sve kancelarije već nisu popunjene od strane start-up biznisa.
- knjigovodstvene i računovodstvene usluge bez naknade za start-up biznise prve tri godine
- usluge reklame bez naknade za start-up biznise u periodu od 3 godine
- internet bez naknade za start-up biznise u periodu od 3 godine
- korišćenje telefona za start-up biznise uz naknadu
- telekomunikacione i informacione usluge (telefon, internet) za ostale biznise uz naknadu koja je obračunata u cijenu zakupa
- korišćenje telefax usluga sa sve biznise bez naknade
- korišćenje kancelarijskog namještaja i računara za sve biznise bez naknade
- korišćenje struje i vode za sve biznise uz naknadu koja je obračunata u cijenu zakupa.

<sup>79</sup> Priručnik za osnivanje i razvoj poslovnih inkubatora, Beograd; str.41-60.

Kao što je prikazano u sledećoj tabeli procjena prihoda je urađena za tri vrste prihoda i to za: izdavanje prostora za stanare koji su start - up firme, izdavanje prostora za stanare koji su već postojeće kompanije i posluju i pružanje usluga kao što su virtuelni inkubator i izdavanje stolova u coworking prostoru na dnevnom, sedmičnom i mjesečnom nivou.

Kada je u pitanju prihod koji je planiran za **start-up kompanije** isti je planiran na način:

- da je u prvoj godini popunjenost kapaciteta 100% i da stanari plaćaju 20% svojih obaveza i telefon, dok su usluge struje,vode i interneta uračunate u cijenu zakupa.
- U drugoj godini plaćaju 40% svojih obaveza, dok su usluge struje,vode i interneta uračunate u cijenu zakupa,
- U trećoj godini plaćaju 80% svojih obaveza dok su usluge struje,vode i interneta uračunate u cijenu zakupa.
- U četvrtoj godini start-up kompanije koje su boravile izlaze iz inkubatora i dolaze nove koje po istom principu plaćaju usluge kao za prve dvije godine dakle u četvrtoj godini stanari plaćaju 20% svojih obaveza dok su usluge struje,vode i interneta uračunate u cijenu zakupa i u petoj godini plaćaju 40% svojih obaveza, dok su usluge struje,vode i interneta uračunate u cijenu zakupa.
- Polazimo od pretpostavke da je popunjenost kapaciteta 100% u prvih pet godina kada je u pitanju start-up biznis.
- Start-up kompanije mogu da borave u coworking prostoru i da iznajmljuju stolove po cijeni zakupa koja je planirana da bude 70,00 € na mjesečnom nivou i u tu cijenu su uključeni troškovi struje, vode, komunalija i interneta.Od navedene cijene se procentualno vrši subvencionisanje po principu kako je opisano i prikazano u narednoj tabeli.

Tabela br.23: Subvencije za start-up kompanije u coworking prostoru

Vremenski period	Mjesečna cijena zakupa stola za start up u coworking open space-u (70€)	Mjesečna cijena zakupa stola za firme koje već posluju u coworking open space-u
I Godina	(subvencija 80%) 14€	70€
II Godina	(subvencija 60%) 28€	
III Godina	(subvencija 20%) 56€	

Kada su u pitanju projekcije rentiranja kancelarija za start-up kompanije na raspolaganju su ukupno tri kancelarije od kojih su dvije predviđene da se rentiraju pod povoljnim uslovima start-up kompanijama, dok je jedna predviđena za rentiranje preduzetnicima koji već posluju i to u punom iznosu od 150,00€ po kancelariji i u tu cijenu su uključeni troškovi struje, vode, komunalija i interneta. Za start-up kompanije se od navedene cijene procentualno vrši subvencionisanje po principu kako je opisano i prikazano u narednoj tabeli.

Tabela br. 24: Subvencije za start-up kompanije u kancelarijskom prostoru

Vremenski period	Mjesečna cijena zakupa kancelarije za start up	Mjesečna cijena zakupa kancelarije za firme koje već posluju
I Godina	(subvencija 80%) 30,00€	150,00€
II Godina	(subvencija 60%) 60,00€	
III Godina	(subvencija 20%) 120,00€	

Prihodi za izdavanje prostora za stanare koji su **postojeće kompanije** koje već posluju su planirani za iznos fiksne naknade na mjesečnom nivou za cijenu zakupa stola u coworking prostoru koja iznosi 70,00 € na mjesečnom nivou u koju su uključene nadoknade za struju, vodu, komunalije i internet u potpunosti. Popunjenost kapaciteta je planirana 95% za svih pet godina zbog mogućih oscilacija koje su sezonskog i drugog karaktera a odnose se na zamjenu stanara koji su korisnici usluga preduzetničkog inkubatora. Druga vrsta prihoda je planirana za izdavanje kancelarija za preduzetnike koji već posluju pri čemu su dvije kancelarije predviđene za tu namjenu i cijena zakupa na mjesečnom nivou iznosi 150,00€ i predviđena popunjenost za iste je 95% godišnje za svih pet godina projekcija, zbog zamjene korisnika.

Na osnovu navedenih projekcija prihodi u narednoj tabeli su projektovani na sledeći način za izdavanje coworking prostora za **start-up kompanije** predviđeno je da u prvoj godini bude ukupno pet korisnika koji bi plaćali subvencionisanu cijenu zakupa od 14,00€ na mjesečnom nivou što je ukupno 70,00€ mesečno ili 840,00€ godišnje. Kada je u pitanju rentiranje kancelarijskog prostora jednu kancelariju bi djelile dvije start-up kompanije a druga bi bila rentirana za jednu start-up kompaniju pod subvencionisanim iznosima od 30,00€ mjesečno x 3 korisnika što je ukupno 90,00€ na mjesečnom nivou ili 1.080,00€ godišnje. Svi prihodi su projektovani u iznosu od 95% zbog moguće zamjene korisnika. U prvoj godini je ukupno predviđen prihod za start-up korisnike od  $840,00€ + 1.080,00€ = 1.920,00€$ . Kada od ovog iznosa odbijemo 5% zbog mogućih okolnosti zamjene korisnika dolazimo do prihoda od 1.824,00€ za start-up korisnike u prvoj godini poslovanja. Po istom modelu ali manjim subvencijama će biti projektovana i druga i treća godina poslovanja za start-up korisnike. Četvrta i peta godina će biti projektovane isto kao prva i druga godina iz razloga što neke start-up kompanije izlaze iz inkubatora ili nastavljaju da borave pod istim uslovima kao kompanije koje već posluju adok druge start-up kompanije ulaze u inkubator pod subvencionisanim uslovima.

Za **postojeće kompanije** koje već posluju je predviđeno da bude ukupno 3 korisnika u coworking prostoru koji bi plaćali punu cijenu zakupa na mjesečnom nivou od 70,00€, što je ukupno 210,00€ na mjesečnom nivou ili 2.520,00€ godišnje. Kada od ovog iznosa odbijemo 5% zbog mogućih okolnosti zamjene korisnika dolazimo do prihoda od 2.394,00€ godišnje za postojeće kompanije u coworking prostoru. Kada je u pitanju rentiranje kancelarijskog prostora jedna kancelarija je predviđena da se rentira za kompanije koje već posluju i to u iznosu od 150,00€ na mjesečnom nivou ili 1.800,00€ godišnje. Ako od ovog iznosa odbijemo 5% zbog mogućih okolnosti

zamjene korisnika dolazimo do iznosa od 1.710,00€ godišnje. Ukupan prihod za kompanije koje već posluju bio bi 2.394,00€ + 1.710,00€ = 4.104,00€. Prihod je planiran u jednakom iznosu za svih pet godina poslovanja.

Prihodi koji se odnose na **pružanje usluga** prvenstveno za virtuelni inkubator su planirani na različite načine. Usluga virtuelnog inkubatora je fiksna i iznosi 30,00 € na mjesečnom nivou za start-up kompanije, dok je za kompanije koje već posluju cijena zakupa 50,00 € na mjesečnom nivou. Prosječno je planirano godišnje da bude tri korisnika virtuelnog inkubatora koji su start-up kompanije i sedam korisnika koji su kompanije koje već posluju i to za period od prve dvije godine. U narednim godinama je planirano da bude ukupno pet korisnika virtuelnog inkubatora koji su start-up kompanije i deset korisnika koji su kompanije koje već posluju. Svi prihodi su projektovani u iznosu od 95% zbog moguće zamjene korisnika.

Kada je u pitanju **izdavanje prostora za korisnike u coworking prostoru** na dnevnom, sedmičnom i mjesečnom nivou planirana projekcija je urađena za dva slobodna stola na način da se rentiraju po cijenama koje su definisane u narednoj tabeli.

Tabela br.25 : Cijene iznajmljivanja stolova u coworking prostoru

<b>Vrijeme</b>	<b>Cijena iznajmljivanja stola za start-up firme i firme koje već posluju, bilo da su registrovane sa sjedištem u Tivtu, ili u nekoj drugoj Opštini, ili van Crne Gore</b>
Na dnevnom nivou	10,00€
Na sedmičnom nivou	50,00€
Na mjesečnom nivou	80,00€

Ukupno je projektovano da dva stola budu rentirana 75 dana po cijeni od 10,00€ dnevno što je ukupno 750,00€ prihoda x 2 stola = 1.500,00€. Na sedmičnom nivou je projektovano da dva stola budu rentirana sedam nedelja po cijeni od 50,00€ po stolu što je ukupno 350,00€ prihoda x 2 stola = 700,00€ prihoda. Na mjesečnom nivou predviđeno je da dva stola budu rentirana 7 mjeseci po cijeni od 80,00€ mjesečno što je 560,00€ prihoda x 2 stola = 1.120,00€ ukupnog prihoda. Kada saberemo sve prihode na dnevnom, sedmičnom i mjesečnom nivou dobijamo ukupne prihode na godišnjem nivou za dva stola u coworking prostoru koji iznose **3.320,00€**.

Tabela br.26 : Predviđeni prihodi za prvih pet godina

<b>SOPSTVENI PRIHOD</b>	<b>Prva godina EUR</b>	<b>Druga godina EUR</b>	<b>Treća godina EUR</b>	<b>Četvrta godina EUR</b>	<b>Peta godina EUR</b>
1. Izdavanje prostora-stanari start-up	1.824,00	3.648,00	7.296,00	1.092,50	3.648,00
2. Izdavanje prostora-stanari postojeće kompanije	4.104,00	4.104,00	4.104,00	4.104,00	4.104,00
3. Pružanje usluga - (virtuelni inkubator za start-up i postojeće kompanije.)	5.016,00	5.016,00	7.410,00	7.410,00	7.410,00

4. Izdavanje prostora za korisnike u coworking prostoru na dnevnom, sedmičnom i mjesečnom nivou.	3.320,00	3.320,00	3.320,00	3.320,00	3.320,00
<b>Svega</b>	14.264,00	16.088,00	22.130,00	15.926,50	18.482,00

Plan ukupnih troškova predstavlja zbir direktnih i indirektnih operativnih troškova (fiksni i varijabilni), koji se moraju što preciznije izračunati. Tu se misli na troškove vode i struje, troškove radne snage, amortizacije, otplate anuiteta, troškove promocije, troškove kancelarijskog materijala i slično.

U narednoj tabeli su prikazane predviđene projekcije rashoda budućeg preduzetničkog inkubatora u narednih pet godina na osnovu informacija koje su trenutno dostupne projektnom timu od strane naručioca izrade predmetne studije, i to:

- Za prve dvije godine poslovanja je planiran jedan zaposleni rukovodilac preduzetničkog inkubatora, dok se u trećoj godini planira zapošljavanje još jedne osobe i shodno tome su planirane bruto zarade.
- Marketing aktivnosti su planirane za osnovne elemente zakupa web domena za sajt, reklamiranja na društvenim mrežama i sredstvima informisanja.
- Knjigovodstvene usluge su planirane u minimalnom iznosu od 50,00€ na mjesečnom nivou obzirom da se radi o start-up kompanijama i da ima ukupno pet korisnika u coworking prostoru kao i tri u kancelarijskom prostoru.
- Troškovi kancelarijskog materijala su planirani za osnovna sredstva kancelarijskog materijala.
- Režijski troškovi su planirani na osnovu dostupnih informacija od strane naručioca izrade elaborata na osnovu informacija od strane postojećih korisnika na spratu iznad za prostor iste kvadrature, ti troškovi iznose 460,00€ na mjesečnom nivou.
- Usluge čišćenja i obezbjeđenja objekta su planirane na osnovu tržišnih cijena za iste.
- Troškovi promocije i reprezentacije su planirani u minimalnom iznosu.

U narednoj tabeli daje se prikaz predviđenih rashoda za prvih pet godina poslovanja.

Tabela br.27 : Predviđeni rashodi za prvih pet godina

RASHODI	Prva godina EUR	Druga godina EUR	Treća godina EUR	Četvrta godina EUR	Peta godina EUR
1. Zarade zaposlenih u inkubatoru(sa porezima i doprinosima)	6.396,00	6.396,00	12.792,00	12.792,00	12.792,00
2. Marketing aktivnosti inkubatora (uključujući i promociju)	350,00	350,00	350,00	450,00	450,00
3. Knjigovodstvene usluge za potrebe start-up korisnika inkubatora	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00	3.840,00
4. Nabavka ( kancelarijski materijal, materijal za čišćenje, sitan inventar)	300,00	300,00	300,00	400,00	400,00
5. Režijski troškovi za inkubator (struja, voda, komunalije, grijanje, telefon, internet)	5.520,00	5.520,00	5.520,00	5.520,00	5.520,00

6. Usluge održavanja, čišćenja i obezbjeđenja	300,00	300,00	300,00	350,00	350,00
7. Trošak za stanare (seminari, sajmovi, promocija)	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
8. Ostali troškovi (platni promet, službena putovanja, reprezentacija)	250,00	250,00	250,00	300,00	300,00
<b>UKUPNO €:</b>	17.156,00	17.156,00	23.552,00	23.852,00	23.852,00

Projekcija bilansa uspjeha treba da pokaže koliko uspješno će preduzeće poslovati u posmatranom vremenskom periodu, odnosno da li će ukupni prihodi moći da pokriju sve troškove koji moraju nastati u toku poslovanja.

***S obzirom na činjenicu da preduzetnički inkubatori nisu projektovani da prikazuju direktne ekonomske efekte, već je svrha osnivanja istih da stimulišu i podstiču zapošljavanje i pokretanje novih preduzetničkih kompanija za postojeći inkubator je značajno da ostvaruje prihode u mjeri u kojoj je to moguće iz poslovanja i dodatne kroz različite fondove Evropske Unije i druge, ali primarni efekat je vidljiv u broju preduzetnika koji je ovaj inkubator stvorio.*** Zbog toga kao što je prikazano u narednoj tabeli nije realno da se očekuje da udio samofinansiranja bude prisutan u prvim godinama poslovanja u mjeri kao što je kod profitno orjentisanih kompanija. U narednoj tabeli daje se prikaz udjela samofinansiranja preduzetničkog inkubatora u prvih pet godina rada.

Tabela br.28 : Model prikaza udjela samofinansiranja preduzetničkog inkubatora u prvih pet godina rada

	Prva godina EUR	Druga godina EUR	Treća godina EUR	Četvrta godina EUR	Peta godina EUR
UKUPNO RASHODI	17.156,00	17.156,00	23.552,00	23.852,00	23.852,00
UKUPNO SOPSTVENI PRIHODI	14.264,00	16.088,00	22.130,00	15.926,50	18.482,00
RAZLIKA (PRIHODI - RASHODI)	-2.892,00	-1.068,00	-1.422,00	-7.925,50	-5.370,00
UDIO SAMOFINANSIRANJA	%	%	%	%	%

## 6.5. Kadrovska struktura zaposlenih u preduzetničkom inkubatoru

Tipična upravljačka struktura inkubatora sastoji se od stalno zaposlenog menadžera inkubatora zaduženog za svakodnevne operativne poslove, pružanje usluga stanarima inkubatora, koordinacije rada zaposlenih u poslovnom inkubatoru i marketinške aktivnosti. Rad menadžera prati uprava (upravni odbor ili skupština) inkubatora, koja mu pomaže u donošenju ključnih odluka za funkcionisanje inkubatora. U većini slučajeva, uprava učestvuje u kreiranju kriterijuma za ulazak u



inkubator i u samom procesu odlučivanja. Šira i značajnija uloga skupštine (upravnog odbora) vezana je za strateško planiranje, i definisanje osnovnih pravaca rada inkubatora. U inkubatoru je uglavnom zaposleno od 1 do 9 ljudi, tj. odnos broja zaposlenih prema broju preduzeća-stanara kreće se od 1:10 do 1:20. Preporuka je da inkubator ima minimum dvoje zaposlenih. Zbog toga je odgovornost menadžera značajna, pa se oni u literaturi često opisuju kao „superheroji“, odnosno ljudi koji imaju sposobnost da prebrode probleme i prepreke na koje nailaze u radu. Predlog projektnog tima je da u prvim godinama poslovanja bude zaposlen menadžer inkubatora kao lice koje će upravljati i koordinirati istim, ali da već u trećoj godini bude zaposlena još jedna osoba koja bi obavljala funkciju administratora i koordinatora aktivnosti u preduzetničkom inkubatoru.

## 6.6. Polazne osnove za implementaciju projekta

U funkciji dostizanja kontinuiteta i održivog poslovanja poslovnog inkubatora Tivat (PIT), nužno je da se u skladu sa osnivačkim aktima dizajnira adekvatna razvojna strategija radi:

- a) obezbijedenja kompetetivnog poslovnog okruženja i
- b) pružanja nužne podrška, odnosno stimulacije pojednicima i mladim firmama u funkciji bržeg rasta i razvoja privrede. regije i sl. .

Kao ključni faktori, odnosno preduslovi od koji zavisi uspješnost poslovanja PI sve do niva njegovog samodoržanja na dugi rok mogu se identifikovati sljedeći:

- 1) Kvalitetan izbor menadžerske strukture i administracije inkubatora što je zadatak osnivača,
- 2) Politika izbora "stanara "inkubatora tj.preduzeca u skladu sa jasno propisanim kriterijumima u formi Pravilnika,
- 3) Jasno vlasništvo nad poslovnim prostorijama;
- 4) Odgovarajuća "infrastruktura" na nivou lokacije i raspoloživog prostora za stanare,
- 5) Snažna podrška lokalnih institucija,
- 6) Uspostavljenja jasnih mjerila uspješnosti;
- 7) Kontinuiran monitoring uspješnosti stanara;
- 8) Politika napuštanja inkubatora;
- 9) Pravila o boravku i načinu korišćenja reursa inkubatora;
- 10) Povezanost osnivača sa organizacijama za finansijsku podršku (banke, institucije, donatori...).
- 11) Postojanje savjetničke mreže spoljnih savjetnika ("talent pool").

Ovim se u funkciji realizacije razvojne strategije nameće potreba za saradnjom i umrežavanjem i međusobno pomaganjem poslovno povezanih subjekata i pojedinaca, tj. stanara PI. U konačnom, koliko je menadžment uspješan u tome pokazaće se u formi tzv. kolektivne efikasnosti stanara na nivou PI kao cjeline.

U smislu pethodno kazanog, u konkretnom slučaju kada je u pitanju PIT, smatramo za potrebno sa jasno definišemo viziju, misiju i globalne ciljeve istog:

#### 6.6.1. Vizija

Jedna od ključnih pretpostavki koju je nemoguće kvantifikovati u pogledu privlačenja i izbora potencijalnih stanara je komuniciranje vizije PI. U tom smislu kao viziju PI Tivat, predlažemo izjavu sljedećeg sadržaja<sup>80</sup>:

**Odavno mi je postalo jasno da ljudi skloni uspjehu ne sjede  
i ne čekaju da im se stvari dogode!  
Oni idu i događaju se stvarima!**

Oživotvorenju ovako saopštene vizije doprinosi sinergija sopstvenih motiva preduzenika i infrastrukturni resursi, marketing, transfer znanja, tehnologije i inovacija, međunarodna i domaća saradnja sa srodnim organizacijama, kao i saradnja između preduzetnika unutar inkubatora.

#### 6.6.2. Misija

**Opština Tivat vođena idejom o pružanju kvalitetne preduzetničke infrastrukture za potrebe preduzetnika i start-up-ova namjerava da orgnizovanjem poslovnog inkubatora isti postane primjer za organizaciju koja stalno postavlja više standarde u oblasti poslovanja, proizvodnog i uslužnog sektora industrijskog karaktera, i time vaše ideje pretvara u poslovnu stvarnost.**

#### 6.6.3. Osnovni cilj

Osnovni cilj davanja na korištenje prostora poslovnog inkubatora stanarima je pomoć preduzetnicima početnicima u prvim godinama njihovog poslovanja, kao i postojećim preduzetnicima s novim proizvodima ili uslugama, sa sjedištem i koji pokreću djelatnost na području opštine Tivat,

U skladu sa navedim osnovnim ciljem mogu se naznačiti sljedeći ciljevi nižeg reda:

- Promocija preduzetništva;
- Podizanje kompetentnosti i konkurentnosti lokalne ekonomije;
- Otvaranje novih radnih mjesta – rast nivoa zaposlenosti;
- Podsticanje inovacija i osnivanje novih preduzeća;
- Doprinos ekonomskom razvoju lokalne samopurave i regije;
- Stvaranje finansijski likvidnih i konkurentnih preduzeća;
- Transfer znanja i tehnologije;
- Uklanjanje biznis barijera i smanjenje vremena potrebnog za osnivanje profitabilnog preduzeća i drugi;
- Pružanje poslovnih, tehničkih, obrazovnih i drugih usluga.

#### 6.6.4. Izbor vrste inkubatora

Biznis inkubacija novih preduzetničkih poduhvata može po svom sadržaju da bude

---

<sup>80</sup> Leonardo da Vinči; italijanski naučnik, slikar, inovator i arhitekta.

organizovana u različitim formama. Prvi i najistaknutiji su inkubacioni centri, zatim, poslovni centri, naučni i istraživački parkovi i inovacioni centri i sl., gdje svi navedeni predstavljaju instrumente podsticaja, kreiranja i razvoja novih biznisa; što je detaljno elaborirano u **dijelu 4.5. ovog elaborata**.

**U konkretnom slučaju, kada je u pitanju djelatnost, uzimajući u obzir sve prethodno analizirane aspekte, predlažemo da se Poslovni inkubator Tivat organizuje kao višenamjenski inkubator.**

#### *6.6.5. Pravna forma*

U skladu sa analizom u **dijelu elaborata – 4.9;** gdje je detaljno analiziran domaći normativni okvir u pogledu izbora pravne forme organizovanja PI u Tivtu, na bazi navedenih prednosti i slabosti istih, **predlažemo da isti bude organizovan u formi društva sa ograničenom odgovornošću (dio 4.9.2).**

**Ujedno, smatramo da bi društvo uspješnije poslovalo ukoliko bi se pored Opštine Tivat “pronašao” najmanje još jedan suosnivač, posebno ako bi to bila neka organizacija koja je fokusirana na inovacije i ima stečeno iskustvo u oblasti inkubacije novih biznisa.**

#### *6.6.6. Ko mogu biti stanari PI*

q

**Kada je riječ o potencijalnim stanarima u PI, zahtjeve za prijem mogu podnijeti:**

- a) preduzetnici početnici i*
- b) postojeći preduzetnici,*

Za potrebe ovog elaborata se pod pojmom „preduzetnik“ podrazumijevaju sve fizičke i pravne osobe koje žele razvijati (startovati) ili već razvijaju projekat, odnosno žele obavljati ili obavljaju biznis djelatnost unutar inkubatora.

Pod pojmom „preduzetnik početnik“ (start-up) smatra se osoba koje je registrovala djelatnost, ali nije otpočela s radom, te osoba koja planira registrovati djelatnost i otpočeti sa radom najkasnije 3 mjeseca od ulaska u PI Tivat.

Pod pojmom preduzetnika, preduzetnika početnika, odnosno, start-up, mikro i malim preduzetnikom i preduzećima smatraju se stanari:

- Fizičke osobe upisane u CRPS kao preduzetnici ili drugi registar sa sjedištem u Opštini Tivat;
- Pravne osobe sa sjedištem u Opštini Tivat.

Stanarima poslovnog inkubatora Tivat će, osim korišćenja poslovnog prostora pod povoljnim uslovima, biti pružene i druge pogodnosti i skladu sa pravilnicima i drugim

aktima koji će osnivači pripremiti i usvojiti u fazi osnivanja i registrovanja, tj. prije otpočinjanja rada.

#### *6.6.7. Mentorstvo*

Angažovanje mentora u procesu osnivanja poslovnog inkubatora je neophodan instrument u cilju pružanja neophodne stručne pomoći u prevazilaženju brojnih problema organizacione prirode koji posbena dolaze do izražaja u početnoj fazi životnog ciklusa novoosnovanih preduzeća. Mentori se pri tome javljaju kao posrednici u procesu inkubacije koja pomaže preduzetnicima početnicima, preduzetnicima *start-up*-ovima da održavaju i unapređuju svoje poslovanje sve dok steknu sposobnost da posluju u redovnim tržišnim uslovima.

Ulogu mentora gdje predlažemo da budu angažovana najmanje dva kompetentna lica u skladu sa osnovnom djelatnošću u PI<sup>81</sup>. Njihov angažman, treba kombinovati sa kontinuiranom edukacijom stanara i pružanjem profesionalnih usluga koje obezbjeđuje osnivač PI.

#### *6.6.8. Potrebna dokumentacija*

Vodeći računa o dinamici koja se predviđa ovim elaboratom (hodogram), a vezano za pripreme i otpočinjanje rada poslovnog inkubatora, u konačnom smatra se da je taj proces završen njegovim osnivanjem, odnosno regulisanjem njegovog pravnog statusa i registracijom kod CRPS.

Nakon toga je pod uslovom da je pripremljen prostor, potrebno pristupiti javnom oglašavanju poziva za prijem stanara u PI.

Javnim pozivom za prijem stanara u preduzetnički inkubator po pravilu se treba jasno naznačiti sljedeće:

- ko ima pravo da podnese zahtjev u skladu sa Pravilnikom o utvrđivanju kriterijuma i postupaka za prijem u PI;
- na koje vrijeme se vrši prijem;
- kako se obračunava visina zakupa;
- koju dokumentaciju je obavezan da dostavi zainteresovani preduzetnik koji iskaže interes za korištenje prostora;
- do kada je poziv otvoren;
- ko i kako vrši vrednovanje prispjelih zahtjeva i drugo.

Kada je u pitanju potrebna dokumentacija iz koje proizilaze uslovi koji se oglašavaju u javnom pozivu za buduće stanare, ista najčešće podrazumijeva da je potrebno pripremiti set sljedećih dokumenata:

---

<sup>81</sup> Angažman može da bude realizovan zaključivanjem ugovora o djelu.

- a) Pravilnik o utvrđivanju kriterijuma i postupaka o načinu dodjele poslovnih prostora u BIT-u;
- b) Prilog – Osnovni podaci o potencijalnom stanaru - preduzetniku zavisno od toga da li je već registrovan ili je početnik u biznisu;
- c) Prilog - izjavu o broju zaposlenih i materijalnim sredstvima (postojeće stanje);
- d) Prilog – izjavu o boravku u PI u smislu da PI ne snosi nikavu odgovornost u pogledu rizika, tj. eventualnog neuspjeha poslovnog poduhvata koji se obrazlaže biznis planom;
- e) Prilog - Obrazac za izradu poslovnog plana koji se razlikuje za preduzetnike početnike (kraća i jednostavnija verzija) i već registroavne preduzetnike.

#### *6.6.9. Monitoring i izvještavanje*

Monitoring i izvještavanje imaju za cilj procjenjivanje postignutog i pravovremenu reakciju na moguće aktivirane rizike u realizaciji plana, te korekciju u postavljanju ciljeva i aktivnosti, ukoliko se za tim ukaže opravdana potreba (**vid.šire. dio elaboraa 4.16**).

## LITERATURA

1. Črep, Mia: Analiza učinaka poslovnih inkubatora u Hrvatskoj; Fakultet organizacije I informatike Varaždin, 2020.,
2. Ilić, M.: Poslovni inkubatori i klasteri kao model razvoja malih i srednjih preduzeća u industriji; ČAS. Industrija; 2006; vol.34; br.4; 63-98.
3. Promocija i podržavanje poslovnih inkubatora za razvoj malih i srednjih preduzeća, Ženeva, juni 1999. Ekonomska komisija UN za Evropu (UNECE), <http://www.unece.org/industr/sme/incubator.hrm>.
4. Krstić, Bojan i Vučić, Sonja, "Biznis inkubator centar - instrument podrške malih i srednjih preduzeća", Ekonomske teme br. 4/2005, Ekonomski fakultet, Niš.
5. Ćosić, I.: Biznis inkubatori kao pomoć malim preduzećima; časopis, Poslovne studije, 2014, 11-12:
6. Fabris, N. (2021). Makroekonomski model razvoja Crne Gore - Izazovi, zablude i ostvarenja. Centralna banka Crne Gore.
7. Banić, D.: Zagreb, destinacija digitalnih nomada; Zagreb: završni rad, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, 2021. [urn:nbn:hr:148:412351](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:hr:148:412351);
8. Bošnjak, S.: Poslovni inkubatori kao generatori razvoja podizetništva; Praktični menadžment; Vol.II, br.3.str.51-56.
9. Europska povelja o malim poduzećima – <http://europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise-policy/charter/index.htm>;
10. Markley M. Deborah and McNamara Kevin: A Business Incubator: Operating Environment and Measurement of Economics and Fiscal Impacts, Purdue University, November 1994.
11. Mateša Zlatko: Analiza najbolje prakse inovativnih poslovnih inkubatora u Hrvatskoj, Studija slučaja Tehnološkog parka Varaždin
12. New York State Foundation for Science, Technology and Innovation,
13. Observatory of European SMEs-SMEs in Europe, European Commission, str . 70-77
14. Lajović, D, i dr.: „Menadžment malih i srednjih preduzeća“, Ekonomski fakultet , Podgorica, 2006.
15. Denkins, D, Fred, M.: „Preduzetništvo i male firme“, Data status, Beograd, 2012.
16. Gerber, M.: „MIT o preduzetništvu“, prevod, Beograd, 2020.
17. Paunović, B.: „Preduzetništvo u upravljanju malim preduzećem“, Ekonomski fakultet, Beograd, 2014.
18. Lester, SD.: „Starting Your own Business“, Crimson, GB, 2008.
19. Dostić, M.: „Menadžment malih i srednjih preduzeća“, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2002.
20. Horvat, Đ.: „Menadžment u malom poduzetništvu“, CeraProm, Zagreb, 2004.
21. Evropska povelja o MISP;
22. Lukacs, E.: The economic role of SMEs in the world economy, especially in Europe; Institute of business sciences, University of Miskolc, 2005.
23. Ljajić, S.: Sektor malog i srednjeg biznisa u evropskoj viziji za XXI vijek – “Strategija Evropa 2020”; Ekonomski izazovi, godina 6; broj 11; str. 48-62.
24. Annual Report on European SMEs 2017-2018; SMEs growing beyond borders; European Union;
25. Izvještaj o radu za 2020. godinu, Zavod za zapošljavanje, Podgorica, januar, 2021.g.
26. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS An SME Strategy for a sustainable and digital Europe; Brussels, 10.3.2020 COM(2020) 103 final
27. COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE COUNCIL, THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL  
a) COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS; Brussels, 25.6.2008; COM(2008) 394 final



28. Zakon o privrednim društvima; "Službeni list Crne Gore", br. 065/20 od 03.07.2020.
29. Strategija razvoja mikro. malih I srednjih preduzeća u Crnoj Gori 2018-2022; Vlada CG, jul 2018.g.
30. Vlachou, C.; Iakovidou, O.; *The evolution of studies on business location factors.* Journal of Developmental Entrepreneurship, 20 (4), 2015;  
<https://doi.org/10.1142/S1084946715500235>
31. Vukmirović, N.; *Savremeno preduzetništvo-nauka i vještina poslovnog uspjeha*; Ekonomski fakultet; Banjaluka; 2006.god.
32. Stanković, F.; Vukmirović, N.; *Preduzetništvo-savremene metode i tehnike*, Matica Srpska, Novi Sad, 1995. God..
33. Plakalo, N.; Stanić, S.; Đerić, B.; Jojić, R.; *Kako započeti i voditi vlastiti biznis*; Zavod za zapošljavanje Republike Srpske, Istočno Sarajevo; Pale, 2005.god.
34. Bošnjak S. (2011). Poslovni inkubatori kao generatori razvoja poduzetništva. Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 2 No. 2, 51-56.
35. Analiza poslovanja crnogorske privrede u 2021. godini; Privredna komora Crne Gore; 2021.
36. WP2: A cross-analysis of entrepreneurship & incubator models; report of Noatble regional incubators models, CBVI; 2011.
37. Guidelines for creating a business incubator Slesarev M.A., Professor at the Department of Management, Marketing and Foreign Economic Affairs, MGIMO
38. Ožegović, L.: Poslovni (biznis) inkubator-model bržeg razvoja peduzetništva; Učenje za poduzetništvo / entrepreneurial learning; Visoka škola za ekonomiju, poduzetništvo i upravljanje Nikola Šubić Zrinski, Zagreb, 2012.
39. Petković, S.: Od ideje do preduzetničkog poduhvata; Ekonomski fakultet, Banja Luka, 2017.
40. Petković, S.: Preduzetništvo i inovacije u digitalnoj eri, Ekonomski fakultet, B.Luka; 2020.
41. Stefanović, V. I dr.: Lavirinti menadžmenta; Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2012.
42. Šiber, F.; Sikavica, P.; Pološki –Vokić, N.: Suvremeni menadžment; Školska knjiga, Zagreb, 2007.
43. Koji je značaj "biznis inkubatora" u Srbiji - eKapija; <https://www.ekapija.com>;
44. Vukmirović, N.: Savremeno preduzetništvo. Banja Luka: Ekonomski fakultet; 2006.
45. [bif.rs/2014/04/da-li-znate-sta-su-porodicne-firme](http://bif.rs/2014/04/da-li-znate-sta-su-porodicne-firme)
46. Da li znate šta su porodične firme? - Biznis i Finansije; Biznis I finansije;  
[bif.rs/2014/04/da-li-znate-sta-su-porodicne-firme](http://bif.rs/2014/04/da-li-znate-sta-su-porodicne-firme)
47. Zakona o privrednim društvima, "Službeni list crne gore", br. 065/20 od 03.07.2020.
48. Informacija o stanju u sektoru prerađivačke industrije, Vlada CG; septembar, 2019.
49. Program podsticanja inovacionih startapova u Crnoj Gori s akcionim planom, Vlada CG, Ministarstvo nauke, 2018.,
50. Ahmetagić, E.; Inkubetori znanja u teoriji i praksi; Univerzitet u Novom Sadu; 2008.
51. Ješić, J.: Model četverostruke spirale kao osnova nacionalnog sistema, doktorska disertacija; Novi Sad, 2015.
52. Vodič za finansiranje početnika u biznisu; <http://kancelarijazamlade.rs> › uploads › 2020/11;
53. Porodični biznis kao nosilac ekonomije evropskih zemalja; [mojabaza.com/porodicni-biznis-kao-nosilac-ekonomije-evropskih-zemalja](http://mojabaza.com/porodicni-biznis-kao-nosilac-ekonomije-evropskih-zemalja)
54. <https://rentl.io> › blog › digitalni-no; Digitalni nomadi - kako pripremiti svoj objekat za ovaj rastući segment tržišta;
55. Program za privlačenje digitalnih nomada u Crnoj Gori do 2025.; Vlada CG, Ministarstvo javne uprave; 2021.
56. Vodič za start-up preduzeća, Erste banka;



57. <https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2014/04/30/generic-business-incubation-model-part-3/>
58. Evropski baarmetar porodičnih preduzeća; kpmg.com/familybusiness [www.europeanfamilybusinesses.eu](http://www.europeanfamilybusinesses.eu); 2018.
59. Evropska Komisija: Budućnost u kojoj živimo: pametni gradovi, 2021.; dostupno na [https://ec.europa.eu/croatia/future\\_we\\_live\\_in\\_smart\\_city\\_hr](https://ec.europa.eu/croatia/future_we_live_in_smart_city_hr)
60. Strategija razvoja sektora malih i srednjih preduzeća i preduzetništva na teritoriji grada Banja Luka 2010-2015; Udruženje ekonomista RS;
61. Strategija razvoja poslovnih inkubatora u Bosni i Hercegovini; Očitano 14. Oktobar; [www.jablanica.ba/.../strategija-inkubatora/download.ht](http://www.jablanica.ba/.../strategija-inkubatora/download.ht);
62. <https://worldbusinessincubation.wordpress.com/generic-business-incubation-model-part-3>
63. Izvještaj o implementaciji Evropske povelje (European Charter) o malim preduzećima za zemlje Zapadnog Balkana i Moldaviju; <http://www.scribd.com/doc/24957364/>
64. Istraživanje o porodičnim firmama u Crnoj Gori 2017; [www.porodicnefirme.com/2015/02/10/istrazivanje-o-porodicnim-firmama-u-crnoj-gori-20142015](http://www.porodicnefirme.com/2015/02/10/istrazivanje-o-porodicnim-firmama-u-crnoj-gori-20142015)
65. Crnogorska privreda u 2021. godini, godišnja analiza; Privredna komora Crne Gore, Podgorica, 2021.
66. Strateški plan razvoja Opštine Tivat 2019-2022.g, novembar 2018.
67. Strateški planu za uspostavljanje prvog Naučno-tehnološkog parka u Crnoj Gori. Ministarstvo nauke CG, 2012.
68. Strategija razvoja turizma opštine Tivat za period 2020 – 2024 sa akcionim planom.
69. Opštinska strategija za mlade opštine Tivat, 2017-2021.
70. Strategija zapošljavanja Opštine Tivat 2021-2024, nacrt.
71. Priručnik za osnivanje i razvoj poslovnih inkubatora, Beograd : Nacionalna agencija za regionalni razvoj, 2015 (Arandelovac : Đurđevdan).
72. Program za privlačenje digitalnih nomada u Crnoj Gori do 2025.godine, sa akocionim planom za 2022.godinu, Ministarstvo javne uprave,digitalnog društva i medija, Podgorica, 2021.

**Web sajtovi:**

<http://bicuzice.com>  
<http://digitalnafabrika.mtel.me>  
<http://eknijazara.rs>  
<http://monstat.org/uploads/files/biznis%20registar/saopstenja/Broj%20i%20struktura%20poslovnih%20subjekata2020.pdf>  
[http://www.cetinje.me/cetinje/site\\_mne/public/index.php/index/artikli?id=2018](http://www.cetinje.me/cetinje/site_mne/public/index.php/index/artikli?id=2018)  
<http://www.pokrenibiznis.me/pdf/Preduzetnicke-podrske-u-Crnoj-Gori-21-3-1-1.pdf>  
<http://www.rbcberane.me>  
<http://www.sagepublications.com>  
<http://www.sciencedirect.com>  
<http://www.zipzq.com>  
<https://bis-su.rs>  
<https://inkubator.si/en/about-us>  
<https://lui.si>  
<https://mmne.me/nvo-mmne-osnovala-prvi-biznis-inkubator-u-bijelom-polju>  
<https://oaza.com.hr>  
<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>  
<https://resources.ubi-global.com/en>

<https://worldbusinessincubation.wordpress.com/2014/03/24/virtual-business-incubator-framework/>  
<https://www.beforeafter.rs/grad/coworking-u-beogradu-lista-zajednickih-prostora-za-rad/>  
<https://www.bscbar.org>  
<https://www.imecistart.com>  
<https://www.intera.ba>  
<https://www.irfcg.me/me/>  
<https://www.ntpcacak.rs>  
<https://www.tehnopolis.me>  
<https://www.umpcg.me/>  
<https://www.zzzcg.me>  
[www.datastatus.rs/kontakti.aspx](http://www.datastatus.rs/kontakti.aspx)  
[www.e-elgar.com](http://www.e-elgar.com)  
[www.mate.hr](http://www.mate.hr)  
[www.mcgraw-hill.co.uk](http://www.mcgraw-hill.co.uk)  
[www.pearsoned.co.uk](http://www.pearsoned.co.uk)  
[www.springer.de](http://www.springer.de)  
[www.thomsonlearning.com](http://www.thomsonlearning.com)  
[www.wileyeuropa.com](http://www.wileyeuropa.com)

## PRILOZI

### Prilog br. 1 – Anketa preduzetnički inkubator za start-up kompanije

Preduzetnički inkubator je usmjeren na rješavanje problema lokalnog ekonomskog razvoja putem unapređenja preduzetničke baze.

Osnovni cilj pokretanja inkubatora je stvaranje instrumenata za podršku preduzetništvu što će uticati na smanjenje nezaposlenosti i osnivanje većeg broja novih preduzeća.

Termin inkubacija podrazumjeva obezbjeđivanje dobrih uslova za pokretanje novih poslova i ostvarivanje poslovnih ideja, inovativnost u podsticanju razvoja preduzetničkog duha, kao i preduzimanje konkretnih koraka u očuvanju takvih uslova i kapaciteta neophodnih za sprovođenje poslovnih zamisli.

Preduzetnički inkubatori omogućavaju pružanje neposredne podrške preduzećima koja tek počinju s radom, u periodu kada su najpodložnija neuspjehu, i na taj način direktno utiču na stepen uspjehnosti razvoja tih preduzeća.

Ova anketa se sprovodi na teritoriji Opštine Tivat, i period trajanja iste je 10 dana.

Anketa je anonimna i rezultati istraživanja se koriste isključivo za potrebe pokretanja budućeg preduzetničkog inkubatora.

4. Vaša godina rođenja
5. Pol:
  - Muški
  - Ženski
6. Stepen obrazovanja:
  - Osnovna škola
  - Srednja škola
  - Viša škola
  - Visoka škola
  - Poslijediplomski studije
  - Ostalo
7. Opština :
  - Tivat
  - Drugo
8. Da li imate želju da pokrenete vlastiti biznis?
  - Da
  - Ne
  - Nisam siguran/na
9. Ako je u pitanju br. 5, odgovor „Da“, zaokružite najmanje tri od navedenih razloga zašto želite da pokrenete vlastiti biznis:

- Želim da budem sam svoj šef
  - Želim da zaradim više novca
  - Želim da imam više slobodnog vremena
  - Mislim da mogu bolje da iskoristim moje znanje i vještine
  - Želim lično samopotvrđivanje
  - Mrzim svog šefa
  - Želim bolji životni stil
  - Volim izazove
  - Želim napredovanje na poslu
  - Volim raditi sam
  - Želim da preuzmem kontrolu nad svojim životom
10. Na skali od 1 do 5 ocijenite vašu motivaciju za pokretanjem preduzetničkog biznisa.
11. Navedite nekoliko prepreka koje smatrate da su od ključnog značaja za uspješan biznis koji namjeravate da startujete:
12. Da li ste već radili u preduzeću koje je slično ovome koje želite da osnujete?
- Da
  - Ne
13. Da li ste se u toku školovanja ikada osposobljavali za biznis?
- Da
  - Ne
14. Za koju pravnu formu smatrate da bi bila adekvatna za vaš biznis:
- Inokosno preduzeće
  - Ortačko društvo
  - Akcionarsko društvo
15. Molimo vas da odaberete kojoj privrednoj djelatnosti bi vaš budući biznis pripadao:
- Proizvodna djelatnost
  - Uslužna djelatnost
  - Drugo
16. Koje je vaše područje interesa?
- Turizam
  - IT sektor
  - Konsalting
  - Knjigovodstvo

- Zanatstvo
  - Građevinarstvo
  - Nautika
  - Drugo:
17. Opišite ukratko čime bi se htjeli baviti?
18. Vezano za prethodno pitanje, da li imate viziju ko bi bili vaši potrošači?
19. Da li je za pokretanje vašeg biznisa potrebna:
- Kancelarija
  - Proizvodna hala
  - Drugi prostor
20. Da li svoj preduzetnički poduhvat finansirate iz:
- Sopstvenih izvora
  - Pozajmljenih izvora
  - Kredita
  - Kombinovano
  - Drugo
21. Koji oblik stručne pomoći smatrate da bi Vam bio potreban kao novom preduzetniku? Zaokružite najmanje tri od navedenih odgovora.
- Pomoć prilikom registracije vaše nove kompanije
  - Pomoć pri izradi biznis plana
  - Analiza tržišta
  - Edukacije
  - Kreditiranje pod povoljnim uslovima
  - Knjigovodstvene usluge
  - Nešto drugo .....
22. Da li ste upoznati sa konceptom rada preduzetničkih inkubatora?
- Da
  - Ne
23. Da li bi bili zainteresovani za najam prostora u preduzetničkom inkubatoru pod povoljnim uslovima?
- Da
  - Ne
24. Ukoliko bi postali stanar preduzetničkog inkubatora da li bi pristali da dijelite isti prostor sa drugim preduzetnicima koji se bave različitim djelatnostima ?
- Da
  - Ne
25. Da li imate potrebu za dodatnim edukacijama?
- Da

- Ne
26. Ako je prethodni odgovor "Da" , navedite koje edukacije su vam neophodne:
27. Ukoliko bi imali priliku da postanete stanar preduzetničkog inkubatora koliko bi to uticalo na brže pokretanje vašeg preduzetničkog poduhvata?
- Ubrzalo bi pokretanje
  - Ne bi uticalo na moju odluku
28. Definišite vaš cilj na kraju prve godine boravka u preduzetničkom inkubatoru. Ukratko:
29. Napravite ličnu procjenu: Da li sam ja sposoban za pokretanje sopstvenog biznisa u oblasti koju ste naveli:
- Fizički
  - Po iskustvu koje posjedujete
  - Po obrazovanju
  - Po spremnosti na učenje
  - finansijski
30. Ukoliko ste zainteresovani za uslove boravka u budućem preduzetničkom inkubatoru možete ako želite napisati vašu e-mail adresu :

## Prilog br. 2 – Anketa preduzetnički inkubator za privrednike koji već posluju

Preduzetnički inkubator je usmjeren na rješavanje problema lokalnog ekonomskog razvoja putem unapređenja preduzetničke baze.

Osnovni cilj pokretanja inkubatora je stvaranje instrumenata za podršku preduzetništvu što će uticati na smanjenje nezaposlenosti i osnivanje većeg broja novih preduzeća.

Termin inkubacija podrazumjeva obezbjeđivanje dobrih uslova za pokretanje novih poslova i ostvarivanje poslovnih ideja, inovativnost u podsticanju razvoja preduzetničkog duha, kao i preduzimanje konkretnih koraka u očuvanju takvih uslova i kapaciteta neophodnih za sprovođenje poslovnih zamisli.

Preduzetnički inkubatori omogućavaju pružanje neposredne podrške preduzećima koja tek počinju s radom, u periodu kada su najpodložnija neuspjehu, i na taj način direktno utiču na stepen uspješnosti razvoja tih preduzeća.

Ova anketa se sprovodi na teritoriji Opštine Tivat, i period trajanja iste je 10 dana.

Anketa je anonimna i rezultati istraživanja se koriste isključivo za potrebe pokretanja budućeg preduzetničkog inkubatora.

1. Molimo vas da odaberete kojoj privrednoj djelatnosti pripada vaša kompanija:

- Proizvodna djelatnost
- Uslužna djelatnost

1. Čime se konkretno bavi vaša kompanija?

2. Sjedište kompanije :

- Opština Tivat
- Drugo:

3. Koliko trenutno ima zaposlenih u vašoj kompaniji?

5. Koja je pravna forma vašeg društva?

- Inokosno preduzeće
- Ortačko društvo
- Akcionarsko društvo
- Drugo:

1. Koliko vremena poslužete?

- Do 3 godine
- 4 do 8 godina
- 9 do 15 godina
- preko 15 godina
- Drugo:

2. Da li imate svoj web sajt?

- Da
- Ne

3. Da li se reklamirate na društvenim mrežama (Facebook, Instagram, LinkedIn)?

- Da
- Ne

4. Da li imate kreiran logo kompanije i knjigu grafičkih standarda?

- Da
- Ne

5. Koji su razlozi zašto želite da postanete stanar preduzetničkog inkubatora:

- Želim da imam poslovni prostor i adresu
- Želim da radim u sinergiji sa ostalim stanarima preduzetničkog inkubatora



- Odgovaraju mi uslovi koje pruža inkubator od lokacije do ostalih olakšica
- Potrebne su mi edukacije
- Nešto drugo .....

6. Da li je za vaš biznis potrebna:

- Kancelarija
- Proizvodna hala
- Drugi prostor ( upišite koji) .....

7. Da li bi bili zainteresovani za najam prostora u preduzetničkom inkubatoru pod povoljnim uslovima?

- Da
- Ne

8. Koje su vaše dobre strane, to jest komparativne prednosti (nivo obrazovanja, iskustvo, lični kvaliteti itd.) u procesu kreiranja biznisa i vođenja istog?

9. Koje su vaše loše strane, to jest komparativni nedostaci u procesu kreiranja biznisa i njegovog vođenja?

10. Šta planirate da uradite da biste otklonili svoje komparativne nedostatke (dodatno obrazovanje, iskustvo, pronalaženje biznis partnera, zapošljavanje novih radnika itd)?

11. Da li svoj biznis finansirate iz:

- Sopstvenih izvora
- Pozajmljenih izvora
- Kredita
- Kombinovano
- Drugo

12. Koliko dugo planirate da budete u preduzetničkom inkubatoru?

13. Da li bi pristali da budete dio virtuelnog inkubatora odnosno da niste fizički prisutni u poslovnom inkubatoru već da imate samo adresu i da dobijate poštu, a da radite od kuće?

14. Ukoliko ste zainteresovani za uslove boravka u budućem preduzetničkom inkubatoru možete ako želite napisati vašu e-mail adresu :

Prilog br. 3 – Adrese mikrokreditnih institucija, udruženja i međunarodnih organizacija koje su značajne za apliciranje budućih stanara preduzetničkog inkubatora

Alter Modus

<https://altermodus.me/nasi-proizvodi/kredit-za-mikro-i-mala-preduzeca/>

Lovćen banka

<https://www.lovcenbanka.me/me/privreda/krediti-2/krediti-za-preduzetnike-mikro-i-mala-preduzeca>

Crnogorska komercijalna banka

<https://www.ckb.me/mala-i-srednja-preduzeca/krediti-1/ckb-investicioni-kredit-1>

Hipotekarna banka

<https://www.hipotekarnabanka.com/privreda/kredit/kredit-za-mala-i-srednja-preduzeca>

Universal Capital Bank

<https://ucbank.me/fizicka-lica/krediti-stanovnistvo/mikro-kredit/>

NLB banka

<https://www.nlb.me/me/preduzeca/lista/krediti>

Monte Credit - Mikro finansijska institucija

<http://montecredit.me/>

Moj kredit - Mikro finansijska institucija

<https://mojkredit.me/me/o-nama>

Labor - mikrokreditna finansijska institucija

<https://www.facebook.com/LABOR-DOO-1038126446210665/>

Ozmont d.o.o. - mikrokreditna finansijska institucija

MFI Montenegro Investments Credit - mikrokreditna finansijska institucija

<https://www.european-microfinance.org/organisation/montenegro-investments-credit>

Klikloan d.o.o. - mikrokreditna finansijska institucija

Bulevar Pera Četkovića, Podgorica 81000

MFI Moj Kredit

Bulevar Svetog Petra Cetinjskog 122, Podgorica

Capital Invest d.o.o. - mikrokreditna finansijska institucija

Ulica 13. Jula b.b. Berane

Unija mladih preduzetnika

Unija mladih preduzetnika Crne Gore pruža podršku mladim preduzetnicama i preduzetnicima sa teritorije Crne Gore da svoje biznise unaprijede kroz raznovrsne obuke, programe, aktivnosti i umrežavanje. UMPCG nastoji da promoviše i podstiče preduzetnički duh i saradnju među mladima, na lokalnom, nacionalnom i internacionalnom nivou<sup>82</sup>.

**Međunarodne organizacije koje pružaju finansiranje za buduće korisnike preduzetničkog inkubatora**

Agencija Ujedinjenih nacija za rodnu ravnopravnost i osnaživanje žena UN Women

<https://www.unwomen.org/en>

Asocijacija poslovnih žena Crne Gore

<https://www.unwomen.org/en>

Asocijacija menadžera Crne Gore

<http://amm.co.me/>

Delegacija Evropske Unije u Crnoj Gori

[https://eeas.europa.eu/delegations/montenegro\\_en](https://eeas.europa.eu/delegations/montenegro_en)

Američka privredna komora u Crnoj Gori

<http://www.amcham.me/>

Unija poslodavaca Crne Gore

<https://www.poslodavci.org/>

European Startup Network

<https://europeanstartupnetwork.eu/>

Japanska agencija za međunarodnu saradnju – JICA

[https://www.jica.go.jp/balkan/english/office/others/c8h0vm0000bfpaeh-att/introduction\\_serbian.pdf](https://www.jica.go.jp/balkan/english/office/others/c8h0vm0000bfpaeh-att/introduction_serbian.pdf)

Turska agencija za međunarodnu saradnju i koordinaciju – TIKa

<https://www.crnagoraturaska.com/tag/tika-crna-gora/>

UNDP – kancelarija za Crnu Goru

---

<sup>82</sup> <https://www.umpcg.me/members>

<https://www.me.undp.org/>

Višegrad found

<https://www.visegradfund.org/>

IPA IPARD - fond

<http://europski-fondovi.eu/program/ipa-v-ipard>

EUSAIR -Strategija Evropske Unije za Jadransko-jonski region

<https://www.adriatic-ionian.eu/>

Norveška – Fond za regionalnu saradnju

<https://eeagrants.org/countries>

Fond za Zapadni Balkan

<http://westernbalkansfund.org/>

ERASMUS + program

<https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>

Evropa za građane i građanke

<https://ec.europa.eu/programmes/europe-for-citizens/projects/>

Regionalna kancelarija za mlade (RYCO)

<https://www.rycowb.org/>

Evropski program za mala i srednja preduzeća - COSME

[https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme\\_hr?etrans=hr](https://ec.europa.eu/growth/smes/cosme_hr?etrans=hr)

Kreativna Evropa

<https://kreativnaevropa.me/>

Regional Council for Cooperation (RCC)

<https://www.rcc.int/home>

Horizon Europe Framework Programme (HORIZON)

<https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/home>

Fondacija Melinda Grej Ardija za zaštitu životne sredine (MGAEF)

<http://www.mgaef.org/application.htm>

Media futures program

<https://mediafutures.eu/opencall/>

Fondacija Holond

<https://www.honnoldfoundation.org/become-a-partner#grant-applications>

Petrohradska kolektiv program

<https://petrohradskakolektiv.com/OpenCall-2022-deadline-31-01-2022>

Resistire program

<https://resistire-project.eu/call-for-pilot-projects/pilot-project-1/>

Berkman centar za internet i društvo

<https://cyber.harvard.edu/getinvolved/fellowships/apptracker-instruction-page>

Fondacija Motorola

[https://www.motorolasolutions.com/en\\_us/about/company-overview/corporate-responsibility/motorola-solutions-foundation/annual-grants.html](https://www.motorolasolutions.com/en_us/about/company-overview/corporate-responsibility/motorola-solutions-foundation/annual-grants.html)

Fondacija Mala fondacija za velike izazove (MFMC) – UNIFOR

[https://unifor.no/stiftelser/the-minor-foundation-for-major-challenges/?sf\\_s=Minor](https://unifor.no/stiftelser/the-minor-foundation-for-major-challenges/?sf_s=Minor)

Stejt Department - Biro za demokratiju, ljudska prava i rad

<https://www.grants.gov/web/grants/view-opportunity.html?oppld=336805>

Centralno-evropska inicijativa CEI

<https://application.cei.int/application/cf2021/>

Azijsko-pacifičko udruženje za nekretnine (APREA)

<https://www.aprea.asia/about/media-centre/call-for-research-proposals>

DEMETER – otvoreni poziv

<https://h2020-demeter.eu/open-call-deploy/>

Fond za implementaciju standarda i razvoj trgovine (STDF)

<https://www.standardsfacility.org/funding>

Švajcarska agencija za razvoj i saradnju (SDC)

<https://www.eda.admin.ch/countries/serbia/en/home.html>

Ambasada Japana u Republici Srbiji

[https://www.yu.emb-japan.go.jp/itpr\\_sr/donacije.html](https://www.yu.emb-japan.go.jp/itpr_sr/donacije.html)

Fondacija princ Klaus

<https://princeclausfund.org/open-calls/open-call-prince-claus-seed-awards-2022>

Fond za međusobno razumjevanje (TMU)

<https://www.tmuny.org/faq>

Kanadska ambasada

<https://www.canadainternational.gc.ca/serbia-serbie/index.aspx?lang=eng>

Fondacija Robert Boš - Robert Bosch Stiftung

<http://www.bosch-stiftung.de/content/language2/html/62629.asp>

Švedska agencija za međunarodni razvoj (SIDA)

<https://tillvaxtverket.se/english/demo-environment/demonstration-grants.html>

Prilog br. 4 – Gantogram aktivnosti





Prilog br. 5 – Pregled važećih sektorskih strategija u Crnoj Gori



**SEKTOR DEMOKRATJE I DOBROG UPRAVLJANJA**

**MINISTARSTVO UNUTRAŠNJIH POSLOVA**

**SEKTORSKE STRATEGIJE:**

1. Strategija za borbu protiv trgovine ljudima za period 2019-2024.
2. Strategija za smanjenje rizika od katastrofa 2018-2023.
3. Strategija upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije 2019-2024.
4. Strategija za suzbijanje nedozvoljenog posjedovanja, zloupotrebe i trgovine, malokalibarskim i lakim oružjem i municijom 2019-2025.
5. Sengenski akcioni plan
6. Strategija integrisanog upravljanja granicom 2020-2024
7. Strategija prevencije i suzbijanja radikalizacije i nasilnog ekstremizma za period 2020-2024

**SEKTORSKI PROGRAMI:**

Program poboljšanja bezbjednosti u drumskom saobraćaju 2020-2022

**MINISTARSTVO JAVNE UPRAVE, DIGITALNOG DRUŠTVA I MEDIJA**

**SEKTORSKE STRATEGIJE:**

1. Strategija sajber bezbjednosti Cme Gore 2018-2021.
2. Strategija korišćenja Open source tehnologije
3. Strategija implementacije disaster recovery-a (strategija za obezbjeđenje podataka u slučaju katastrofe za potrebe državnih organa i organa uprave u Crnoj Gori)

**MINISTARSTVO PRAVDE, LJUDSKIH I MANJINSKIH PRAVA**

**SEKTORSKE STRATEGIJE:**

1. Strategija izvršenja krivičnih sankcija za period 2017-2021.
2. Strategija reforme pravosuđa 2019-2022.
3. Strategija za unapređenje kvaliteta života LGBTI osoba u Crnoj Gori za period 2019-2023.
4. Strategija za zaštitu lica sa invaliditetom od diskriminacije i promociju jednakosti za period 2017-2021.
5. Plan aktivnosti za postizanje rodne ravnopravnosti (PAPRR) 2017-2021.
6. Strategija manjinske politike 2019-2023.

**SEKTORSKI PROGRAMI:**

Program razvoja informaciono-komunikacionih tehnologija pravosuđa 2021-2023

Program razvoja alternativnog rješavanja sporova 2019-2021

## MINISTARSTVO FINANSIJA I SOCIJALNOG STARANJA

### KROVNA DOKUMENTA:

1. Pravci razvoja Crne Gore 2018-2021. \*
2. Program ekonomskih reformi 2019-2021. \*
3. Smjernice makroekonomske i fiskalne politike 2018-2021. \*

### SEKTORSKE STRATEGIJE

1. Strategija trgovinskih olakšica 2018 - 2022
2. Strategija za prelazak javnog sektora na obračunsko računovodstvo
3. Nacionalna strategija za borbu protiv nelegalnog prometa duvanskih proizvoda
4. Strategija razvoja zvanične statistike 2019-2023
5. Strategija za borbu protiv prevara i upravljanje nepravilnostima u cilju zaštite finansijskih interesa EU, za period 2019-2022.

### DOKUMENTA KOJIM SE UTVRĐUJU PRAVCI DJELOVANJA I DRUGA PLANSKA AKTA OD VAŽNOSTI ZA IMPLEMENTACIJU POLITIKE:

Program zvanične statistike 2019-2023.

## SEKTOR SAOBRAĆAJNE, ENERGETSKE I INFORMACIONE INFRASTRUKTURE

## MINISTARSTVO KAPITALNIH INVESTICIJA

### SEKTORSKE STRATEGIJE:

1. Strategija razvoja željeznice 2017-2027.
2. Strategija razvoja saobraćaja 2019-2035.
3. Strategija razvoja pomorske privrede za period od 2020. do 2030. godine
4. Strategija razvoja energetike Crne Gore 2014-2030.

### DOKUMENTA KOJIM SE UTVRĐUJU PRAVCI DJELOVANJA I DRUGA PLANSKA AKTA OD VAŽNOSTI ZA IMPLEMENTACIJU POLITIKE:

1. Strategija razvoja i održavanja državnih puteva
2. Nacionalni program sigurnosti vazdušnog saobraćaja
3. Energetska politika Crne Gore 2011-2030.
4. Akcionni plan energetske efikasnosti za period 2019-2021
5. Državni plan eksploatacije mineralnih sirovina 2019-2035.

**SEKTOR EKONOMSKOG RAZVOJA I ŽIVOTNE SREDINE**

**MINISTARSTVO EKOLOGIJE, PROSTORNOG PLANIRANJA I URBANIZMA**

**KROVNA DOKUMENTA:**

Nacionalna strategija održivog razvoja do 2030

**SEKTORSKE STRATEGIJE:**

1. Nacionalna strategija u oblasti klimatskih promjena 2015-2030.
2. Nacionalna strategija integralnog upravljanja obalnim područjem Crne Gore 2015-2030.
3. Nacionalna strategija upravljanja hemikalijama 2019-2022.
4. Strategija za zaštitu od jonizujućih zračenja, radijacione sigurnosti i upravljanja radioaktivnim otpadom za period 2017-2021. godine s Predlogom akcionog plana za period 2017-2021.
5. Strategija upravljanja otpadom 2015-2030.
6. Nacionalni plan za implementaciju Stokholmske konvencije 2019-2023.

**SEKTORSKI PROGRAMI:**

Program zaštite od radona 2019-2023.

**DOKUMENTA KOJIM SE UTVRĐUJU PRAVCI DJELOVANJA I DRUGA PLANSKA AKTA OD VAŽNOSTI ZA IMPLEMENTACIJU POLITIKE:**

Plan upravljanja komunalnim otpadnim vodama u Crnoj Gori (2020-2035)

**MINISTARSTVO EKONOMSKOG RAZVOJA**

**SEKTORSKE STRATEGIJE**

1. Strategija pametne specijalizacije 2019-2024.
2. Industrijska politika Crne Gore do 2019-2023
3. Strategija za cjeloživotno preduzetničko učenje 2020-2024.
4. Strategija razvoja mikro, malih i srednjih preduzeća u Crnoj Gori 2018-2022
5. Strategija podstanske djelatnosti 2019-2023.

**SEKTORSKI PROGRAMI:**

1. Program razvoja kulturnog turizma Crne Gore 2019-2021
2. Program razvoja ruralnog turizma 2019-2021.
3. Nacionalni program zaštite potrošača 2019-2021.
4. Program podsticanja inovativnih startapova u Crnoj Gori 2019-2021



**SEKTOR EKONOMSKOG RAZVOJA I ŽIVOTNE SREDINE**

**MINISTARSTVO POLJOPRIVREDE, ŠUMARSTVA I VODOPRIVREDE**

**SEKTORSKE STRATEGIJE:**

1. Strategija razvoja šuma i šumarstva (2014-2023)
2. Strategija upravljanja vodama 2018-2035

**DOKUMENTA KOJIM SE UTVRĐUJU PRAVCI DJELOVANJA I DRUGA PLANSKA AKTA OD VAŽNOSTI ZA IMPLEMENTACIJU POLITIKE:**

1. Nacionalna šumarska politika Crne Gore (2008)
2. Akциони plan za suzbijanje nelegalne eksploatacije riječnih nanosa vodotoka 2019-2021.
3. Akциони plan za sprječavanje bespravnih aktivnosti u šumarstvu 2019-2021.
4. Akциони plan za usaglašavanje s pravnom tekovinom EU. Poglavlje 11: Poljoprivreda i ruralni razvoj

**SEKTOR NAUKE, OBRAZOVANJA, KULTURE MLADIH I SPORTA**

**MINISTARSTVO PROSVJETE, NAUKE, KULTURE I SPORTA**

**SEKTORSKE STRATEGIJE:**

1. Strategija inkluzivnog obrazovanja 2019-2025.
2. Strategija obrazovanja nastavnika u Crnoj Gori 2017-2024.
3. Strategija razvoja visokog obrazovanja Crne Gore za period 2020-2024
4. Strategija naučnoistraživačke djelatnosti 2017-2021.
5. Strategija za mlade 2017-2021.
6. Strategija razvoja sporta u Crnoj Gori 2018-2021.
7. Strategija razvoja stručnog obrazovanja u Crnoj Gori 2020-2024.
8. Strategija ranog i predškolskog vaspitanja i obrazovanja 2021-2025

**SEKTORSKI PROGRAMI:**

1. Program za realizaciju preporuka za unapređenje obrazovne politike 2019-2021. na osnovu rezultata studije PISA 2015
2. Program za razvoj i podršku talentovanim učenicima 2020-2022
3. Program ostvarivanja principa „Otvorena nauka“ u Crnoj Gori 2020-2022.

SEKTOR ZAPOSŁIЈAVANJA, SOCIЈALNE POLITIKE I ZDRAVSTVA

**MINISTARSTVO ZDRAVLЈA**

SEKTORSKE STRATEGIЈE:

1. Strategija razvoja zdravstva Crne Gore (2003.)
2. Strategija razvoja integralnog zdravstvenog informacionog sistema i e – zdravља za period 2018 - 2023.
3. Nacionalna strategija za kontrolu rezistencije bakterija na antibiotike 2017-2021.
4. Strategija zaštite i unaprijeđenja mentalnog zdravlja u Crnoj Gori 2019-2023.
5. Strategija za poboljšanje kvaliteta zdravstvene zaštite i bezbjednosti pacijenata za period 2019-2023

SEKTORSKI PROGRAMI:

1. Program za kontrolu i prevenciju hroničnih zaraznih bolesti u Crnoj Gori 2019-2021
2. Program adaptiranja zdravstvenog sistema na klimatske promjene u Crnoj Gori za period 2020-2022

**MINISTARSTVO FINANSIЈA I SOCIЈALNOG STARANЈA**

SEKTORSKE STRATEGIЈE

1. Strategija razvoja sistema socijalne zaštite starijih 2018-2022.
2. Strategija razvoja sistema socijalne i dječje zaštite 2018-2022.
3. Strategija za prevenciju i zaštitu djece od nasilja 2017-2021.
4. Strategija za ostvarivanje prava djeteta 2019-2023

SEKTOR VANISKIH POSLOVA, BEZBJEDNOSTI I ODBRANE

**MINISTARSTVO ODBRANE**

KROVNA DOKUMENTA:

1. Strategija odbrane Crne Gore
2. Strategija nacionalne bezbjednosti

SEKTORSKE STRATEGIЈE:

1. Strategijski pregled odbrane Crne Gore 2018-2023.
2. Akcionni plan za primjenu Rezolucije Savjeta bezbjednosti UN 1325 - Žene, mir i bezbjednost u Crnoj Gori (2019-2022)

**SEKTOR VANJSKIH POSLOVA, BEZBJEDNOSTI I ODBRANE**

**MINISTARSTVO VANJSKIH POSLOVA**

**SEKTORSKE STRATEGIJE:**

1. Strategija saradnje sa dijasporom - iseljenicima za period 2020-2023. godine

**SEKTORSKI PROGRAMI:**

Plan za implementaciju preporuka trećeg ciklusa Opšteg periodičnog pregleda o stanju ljudskih prava u Crnoj Gori (UPR)

**KANCELARIJA ZA EVROPSKE INTEGRACIJE I GENERALNI  
SEKRETARIJAT VLADE**

**KROVNA DOKUMENTA:**

Program pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji 2020-2022.

**SEKTORSKE STRATEGIJE:**

Strategija informisanja javnosti o procesu pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji 2019-2023.