

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER  
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Zaključna projektna naloga  
PODJETNIŠKI INKUBATOR KOT DEJAVNIK  
RAZVOJA OBČINE ODRANCI

Mentor:

doc. dr. Drago Dubrovski

Somentor:

Obravnavana organizacija:

Strokovni sodelavec iz organizacije:

Koordinator diplomskega projekta:



## POVZETEK

Podjetniški inkubator je instrument, s katerim (nacionalna) gospodarska politika pospešuje ekonomski razvoj določenega območja oz. regije, saj inkubator nudi pomoč pri ustanovitvi in začetnih letih poslovanja novih podjetij. Ker je Pomurje – pretežno kmetijsko orientirana slovenska pokrajina – specifično glede gospodarske (ne)razvitosti, je namen ustanovljenega Mrežnega pomurskega podjetniškega inkubatorja pospeševati tako nastajanje predvsem malih in srednjih podjetij kot tudi skrb za njihovo čim uspešnejše delovanje in nastop na trgih. Diplomsko delo poleg teoretičnih osnov delovanja inkubatorja in vzrokov za nastanek Mrežnega pomurskega podjetniškega inkubatorja predstavlja tudi cilje pri odločitvi za vključitev in vizijo gospodarskega razvoja ene najmanjših občin v Sloveniji – Občine Odranci –, ene izmed štirih ustanoviteljic inkubatorja.

*Ključne besede:* podjetniški inkubator, Mrežni pomurski podjetniški inkubator, Občina Odranci

## ABSTRACT

A corporate incubator is an instrument by which the (national) economic policy promotes the economic development of a certain area and region, respectively, as an incubator offers help for establishment of new firms and helping them in the first years of business. As the Region of Pomurje, i.e. a predominantly in agriculture oriented Slovenian province, is a specific region as regards the economic (under)development, it is the objective of the established Corporate Network Incubator of Pomurje to promote such establishments of primarily small and medium-sized companies as well as to take care of their more efficient operation and appearance on foreign markets. Beside the theoretical bases of the operation of the Incubator and reasons for establishing the Corporate Network Incubator of Pomurje, the Diploma Work also deals with the objectives related to the decision of incorporation and the vision of economic development of the smallest communities in Slovenia, i.e. Odranci Community, that is one of the four founders of the Incubator.

*Key words:* corporate incubator, corporate network incubator of Pomurje, Odranci Community

UDK 338:658.01(1-2)(497.4)(043.2)



## VSEBINA

<b>1 Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2 Splošno o inkubatorju.....</b>	<b>3</b>
2.1 Kaj je inkubator .....	3
2.2 Vrste inkubatorjev .....	3
2.3 Razvoj inkubatorjev po svetu .....	4
2.4 Ustanovitev podjetniškega inkubatorja.....	4
2.5 Način dela podjetniškega inkubatorja.....	5
2.5.1 Pritok podjetniških zamisli .....	5
2.5.2 Pomoč pri delovanju novih podjetij .....	6
2.6 Storitve podjetniškega inkubatorja .....	7
2.6.1 Splošne in administrativne storitve .....	7
2.6.2 Strokovno svetovalne storitve .....	7
2.6.3 Podjetniško izobraževanje .....	8
2.6.4 Zagotovitev sredstev za delovanje podjetij .....	9
2.6.5 Ostale aktivnosti podjetniškega inkubatorja.....	9
2.7 Organizacija, vodenje in marketing inkubatorja .....	10
2.8 Financiranje .....	10
2.9 Vpliv podjetniškega inkubatorja na okolje .....	11
2.10 Pomen podjetniškega inkubatorja za zaposlovanje .....	12
2.11 Povzetek .....	12
<b>3 Predstavitev Občine Odranci.....</b>	<b>13</b>
3.1 Geografska lega in opis kraja.....	13
3.1.1 Geografska lega .....	13
3.1.2 Opis kraja.....	13
3.2 Strukturne značilnosti prebivalcev.....	13
3.2.1 Demografska gibanja.....	13
3.2.2 Izobrazbena struktura .....	15
3.2.3 Zaposlenost in nezaposlenost v Občini Odranci .....	15
3.3 Podjetništvo v Odrancih .....	17
<b>4 Zasnova podjetniškega inkubatorja Odranci.....</b>	<b>19</b>
4.1 Cilji in naloge ob vzpostavitvi podjetniškega inkubatorja .....	19
4.2 Ustanovitvena vizija .....	20
4.2.1 Razvojna vizija .....	20
4.2.2 Obstoječe danosti.....	21
4.2.3 Bodoče možnosti .....	23
4.2.4 Obrtno podjetniška cona.....	24
4.3 Dinamika vlaganj.....	24

4.4 Spodbude in pomoči inkubirancem .....	25
4.5 Organizacija projekta .....	26
<b>5 Pomen podjetniškega inkubatorja.....</b>	<b>31</b>
5.1 Inkubator v vlogi prestrukturiranja gospodarstva male občine.....	31
5.2 Inkubator kot metoda prilagoditve gospodarstva spremenjenim razmeram .....	33
5.3 Razvojni pomen podjetniškega inkubatorja za Občino Odranci .....	34
<b>6 Sklep .....</b>	<b>37</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>39</b>

## **SLIKE**

Slika 4.1 Logotip Mrežnega pomurskega podjetniškega inkubatorja .....	27
Slika 4.2 Shema organizacijske strukture MPPI .....	28
Slika 4.3 Kraji Mrežnega pomurskega podjetniškega inkubatorja.....	29

## **TABELE**

Tabela 3.1 Gibanje števila prebivalcev v Odrancih v obdobju 1948-2002 .....	14
Tabela 3.2 Starostna struktura prebivalcev Odrancev v letu 2002.....	14
Tabela 3.3 Zaposlenost prebivalstva Odrancev v letu 2002.....	16
Tabela 3.4 Število in kvalifikacijska struktura registrirano brezposelnih oseb v Občini Odranci .....	17
Tabela 3.5 Število podjetij, število zaposlenih in velikost prihodkov po letih v Občini Odranci .....	18
Tabela 4.6 Prednosti in slabosti inkubatorja v Odrancih.....	21

## **KRAJŠAVE**

<b>MPPI</b>	Mrežni pomurski podjetniški inkubator
<b>OO</b>	Občina Odranci
<b>SPP</b>	Strateška poslovna področja
...	
...	



## 1 UVOD

Namen diplomskega dela je predstavitev Mrežnega pomurskega podjetniškega inkubatorja (v nadaljevanju: MPPI), ki so ga leta 2002 ustanovile Regionalna razvojna agencija Mura Murska Sobota, Mestna občina Murska Sobota, Občina Ljutomer in Občina Odranci (v nadaljevanju: OO). V prvem delu diplomskega dela, v poglavju Splošno o inkubatorju, so predstavljene teoretične osnove za vzpostavitev in delovanje inkubatorja kot instrumenta za pospeševanje gospodarskega razvoja v nekem okolju. V podpoglavjih so opisane vrste inkubatorjev, njihov razvoj v svetu, način ustanovitve podjetniškega inkubatorja, storitve, ki jih inkubator ponuja inkubiranim podjetjem, predstavljeni so organizacija, vodenje in marketing inkubatorja, njegova financiranje in vpliv na okolje ter njegov pomen za zaposlovanje.

Drugi del diplomskega dela najprej predstavlja demografske in ekonomske značilnosti Občine Odranci, ene izmed ustanoviteljic MPPI, ki so pomembno vplivali na odločitve za vključitev v inkubator. Naslednje poglavje Zasnova podjetniškega inkubatorja Odranci predstavlja strateške in taktične cilje omenjenega inkubatorja, usmerjene v karseda skladen in efektiven gospodarski razvoj kraja. Podpoglavja predstavljajo skrbno premišljene analize ekonomskega, družbeno-političnega, tehnično-tehnološkega in ekološkega okolja, rezultati katerih so nakazali prednosti in slabosti inkubatorja v Odrancih. V podpoglavju Bodoče možnosti so nakazane aktivnosti za doseg globalnih ciljev regije na področju gospodarstva, v skladu s katerimi so bili izdelani tudi v nalogi predstavljeni razvojni programi in ukrepi. Programske in tržne značilnosti so bile osnova za izdelavo strateških poslovnih področij inkubatorja, ki se delijo na temeljno strategijo ter na splošne in poslovne strategije.

V nadaljevanju diplomskega dela je predstavljena organizacijska struktura inkubatorja.

Četrto poglavje je namenjeno prikazu pomena podjetniškega inkubatorja za prestrukturiranje gospodarstva male občine, nakazane pa so tudi bistvene značilnosti ožjega in širšega, tj. pomurskega, ekonomskega okolja, ki je narekovalo usmeritvene cilje inkubatorja.

V sklepu so strnjena pričakovanja, vezana na uspešno delovanje inkubatorja in na razvoj pomurskega gospodarstva, predvsem malih in srednjih podjetij.



## **2 SPLOŠNO O INKUBATORJU**

### **2.1 Kaj je inkubator**

Inkubator je ustanova, v okviru katere na različne načine in z različnimi oblikami pomoči nastajajo in delujejo nova podjetja.

Inkubator skuša poiskati podjetnike s poslovno priložnostjo, ustvarjati nove ideje in usposabljanje ter razvijati nastajajoča podjetja v donosna samostojna podjetja in tako čim bolj zmanjšati stopnjo stečajev (Pohleven 1995, 3).

### **2.2 Vrste inkubatorjev**

Najpomembnejše inkubatorje z osnovno strategijo ustanavljanja, razvoja in pomoči novim podjetjem predstavljajo univerzitetni inkubatorji, državno proračunski inkubatorji, inkubatorji podjetij ali korporacij ter samostojna privatna podjetja, ki delujejo na enak način kot inkubatorji. Zaradi vse hitrejšega razvoja se definicije vse bolj zamegljujejo in prepletajo, saj v zadnjem času pri ustanavljanju inkubatorjev sodeluje vse več različnih subjektov z različnimi interesi. Pohleven v svojem delu (Pohleven 1995, 3-4) našteva različne vrste inkubatorjev:

- univerze so ustanovljale inkubatorje z namenom, da bi kar najhitreje aplicirale tehnološke inovacije in jih razvile do komercialne uporabe, zraven tega pa so z osnovanjem inkubatorjev uresničevale še precej drugih interesov, kot so privabljanje perspektivnih kadrov, razvoj in povezava s svojimi tehnološkimi parki, hitrejšo znanstveno uveljavljanje, promocija same fakultete in podobno,
- državne ustanove ustanovljajo inkubatorje v bolj ali manj tesni povezavi z drugimi dejavniki zato, da pospešujejo gospodarsko rast svojega območja ali posameznih specialnih programov, ki so tržno uspešnejši. Načeloma so tovrstni inkubatorji sestavni del skrbno načrtovane politike; le-ta naj bi pomagala prestrukturirati obstoječo proizvodnjo, prekvalificirati delovno silo in tudi z različnimi drugimi pristopi aktivirati vse potencialne določenega območja,
- zaradi vse težjega obvladovanja velikih sistemov, zaradi potrebe po tržni fleksibilnosti in produktivnosti ter delno tudi zaradi razpada velikih poslovnih sistemov so v tujini že v 80-tih letih začeli ustanovljati tako imenovana spin off podjetja (inkubatorji korporacije). Le-ta so v okviru matičnih podjetij poslovala naprej in tako povečevala tehnično inovativnost, ki je koristila vsem. Neredko so velika podjetja, ki jim je grozil kolaps, na ta način rešila svojo usodo in usodo odpuščenih delavcev ter ustanovila proizvodno izvirna in tržno uspešna nova mala podjetja,

- samostojna privatna podjetja, ki delujejo kot inkubatorji, so pri nas zelo redka, dobro pa funkcionirajo v nekaterih evropskih državah, kjer se zavedajo, da bodo hude tržne bitke preživel samo tisti, ki jim uspe ustvarjalno združiti materialne vire in vse druge potenciale v sinergijsko delovanje. Privatni inkubatorji poslujejo s privatnim kapitalom na osnovi profita, kar pomeni, da dohodek ustvarjajo od zaračunavanja najemnin in prodajanja storitev podjetjem v inkubatorju.

Pri tem Pohleven opozarja, da poslovni inkubatorji lahko delujejo tako, da oddajajo inkubirancem samo prostor in osnovna strategija takega inkubatorja je, da zagotovi podjetnikom prostor po nižjih cenah od tržnih. Drugi tip podjetniškega inkubatorja pa zasleduje strategijo formiranja novih podjetij. Tu inkubator s predvsem strokovnimi storitvami sodeluje v vseh fazah rasti podjetja do njegovega izstopa iz inkubatorja; vloga inkubatorja kot pospeševalca razvoja je v tem primeru znatno večja (Pohleven 1995, 4).

### **2.3 Razvoj inkubatorjev po svetu**

V svetu so se inkubatorji zelo hitro razvijali tudi v drugih smereh, tako da lahko govorimo o različnih tipih inkubatorjev. Pohleven piše, da pa imajo vsi najmanj dve skupni značilnosti: inkubatorji priskrbijo inkubirancem potreben delovni prostor, administrativne, organizacijske ter strokovne storitve, prav tako pa imajo tudi vsi isti cilj: pomoč in pospeševanje razvoja podjetij (Pohleven 1995, 4).

Pohleven navaja, da glede na razvoj vseh teh oblik v Evropi, obstaja danes v svetu gotovo tri tisoč inkubatorjev. V Sloveniji je nekajletna tradicija inkubatorjev povezana s potrebo po razvoju in pomoči malim podjetjem, njihovi ustanovitelji pa so si osnovna znanja na tem področju pridobili v Ameriki in kasneje tudi v Evropi (Pohleven 1995, 4).

### **2.4 Ustanovitev podjetniškega inkubatorja**

Ustanovitev podjetniškega inkubatorja je dejanje, kot je ustanovitev drugih podjetij. Formalno so postopki podobni.

Ne glede na to pa Pohleven meni, da je ustanovitev podjetniškega inkubatorja ponavadi rezultat preišljenih odločitev, sprejetih na več nivojih s točno določenimi nameni, saj pri ustanovitvi vseh ostalih oblik inkubatorjev sodelujejo različni interesi in nivoji. Odločitve so večinoma skrbno pretehtane. Vsi potencialni ustanovitelji imajo tehtne razloge za ustanovitev in večinoma tudi potrebna sredstva. V vseh takih primerih so rezultat odločitve tudi relativno hitro izvedeni postopki za ustanovitev: izgradnja ali adaptacija objektov, razpis za inkubirance, to je selekcijo podjetniških idej, izbira vodstva in nadzornih organov.

Pri ustanavljanju inkubatorjev je potrebno upoštevati več faktorjev. Pohleven navaja obstoj ustrezne podjetniške klime in podporo lokalnih faktorjev. V svetu ustanavljajo inkubatorje tako, da ima le-ta dovolj prostora, da lahko z najemninami preseže prag rentabilnosti. Pri nas pa potekajo postopki ustanavljanja dalj časa.

Pohleven tudi ugotavlja, da inkubatorji nimajo tako široke podpore okolja in da zaradi tega nekateri inkubatorji zelo težko poslujejo, nekateri pa so prav zaradi pomanjkanja ustrezne podpore in odnosov, žal, propadli (Pohleven 1995, 4).

## **2.5 Način dela podjetniškega inkubatorja**

### **2.5.1 Pritok podjetniških zamisli**

Osnova delovanja inkubatorja so podjetniške ideje. Ideje o novih uspešnih podjetjih lahko generira inkubator sam in za njihovo realizacijo poskuša pridobiti podjetnike. Drugi način pa je, da inkubator pridobiva z rednim dotokom podjetnikov z dobrimi podjetniškimi idejami.

Vodstvo inkubatorja mora zelo kritično pregledati vse podjetniške ideje, če hoče biti uspešno in če hoče zagotoviti preživetje podjetij, ki se selijo v okviru inkubatorja. V razvitem svetu je realizacija dobrih idej, ki jih potem razvijejo v uspešna podjetja, majhna. Pri nas je bil ta odstotek zaradi relativne praznine malih podjetij in manjše konkurence večji, kar pa ne pomeni manjše stečajnosti podjetij.

Pohleven navaja, da si inkubator lahko zagotovi hiter in močan dotok idej in inkubancev s promocijo (objave, predstavitve), z interesnimi povezavami z okoljem (dobri odnosi z lokalno oblastjo, gospodarskimi združenji in podjetji), predvsem pa s kvaliteto svojega dela (Pohleven 1995, 5).

Pritok podjetniških zamisli je lahko močan; odvisen je od družbene razvitosti, podjetniške klime in drugih dejavnikov, sicer pa je treba te ideje na nek način pospeševati.

Predvsem v naši družbi, ki v podjetništvu nima dolge tradicije, je dotok zamisli še preslaboten. Za uspešno poslovanje mora inkubator ustvarjati hiter dotok dobrih in svežih podjetniških zamisli, to pa pomeni, da mora navezati stike z vsemi tistimi institucijami, kjer se nosilci zamisli oglašajo, iščejo pomoč in podobno. To so v okolju inkubatorja prav gotovo upravni organi v občinah, zbornice in druge profesionalne institucije, skupnosti za zaposlovanje, podjetja, strokovna društva itd. Inkubator mora o svojem obstoju oz. svojem začetku poslovanja obvestiti širšo javnost. Pri tem je zelo pomembno, da ta promocija zajame čim večji del območja in večino medijev, kjer inkubator služi. Vsa sporočila, predvsem promocijska gradiva, morajo jasno predstaviti cilje in storitve, ki jih bo inkubator nudil. Močna vzpodbuda za interes in odziv zainteresiranim posameznikom in skupinam je npr. obvestilo inkubatorja, da nudi podjetnikom brezplačne začetne svetovalne storitve.

Selekcija podjetniških zamisli se opravi najkvalitetneje s pripravo poslovnega načrta. Le-tega vedno pripravi bodoči podjetnik, inkubator ga le vodi ali mu svetuje. Priprava poslovnega načrta je ključnega pomena za oba, za podjetnika in za inkubator, saj dober načrt zagotavlja uspešno poslovanje in ustvarja tudi kasnejšo kredibilnost pri iskanju dodatnih sredstev npr. pri bankah.

Pohleven meni, da se je treba pri vsebini poslovnega načrta osredotočiti na: opis dejavnosti oziroma potek proizvodnje (v grobem), marketing, raziskovanje in razvoj, management, kritična tveganja, finančne projekcije in terminski načrt. Poleg tega mora predvideti še možnosti rasti podjetja, sposobnost generiranja stalnih pritokov denarja in ustvarjanja novih delovnih mest (Pohleven 1995, 6).

Selekcija podjetniških zamisli pa pomeni že tudi pripravo na realizacijo. Podjetniško zamisel je potrebno preveriti z vseh strani, predvsem pa je potrebno predvideti, kako bo podjetje raslo, ali bo lahko redno plačevalo svoje račune in podobno. Če teh stvari podjetnik ne obvlada v celoti, lahko kasneje podjetje zaide v resne težave.

Sicer pa bi inkubirana podjetja morala imeti naslednje značilnosti (Champy in Nohria (1996:xvi), Dubrovski, 1998):

- temelječa na informacijah;
- decentralizirana, čeprav čvrsto povezana s tehnologijo;
- hitro prilagodljiva in izjemno agilna;
- ustvarjalna in sodelovalna, s strukturami, temelječimi na timskem delu;
- za delavce s širokim področjem znanj in veščin;
- samonadzorna, kar je mogoče le v okolju, za katerega veljajo jasna, močna in povsod usvojena načela delovanja ter resnično zaupanje.

### ***2.5.2 Pomoč pri delovanju novih podjetij***

Pomoč pri delovanju novih podjetij predstavljajo prostor, kapital, poslovne in strokovno svetovalne storitve.

Razen te pomoči velikokrat obstaja neviden splet pomoči, ki jo podjetja dobijo v obliki imidža, ki ga ima dober in uveljavljen inkubator. Gre tudi za izmenjavo informacij z drugimi podjetji v tako imenovanih skupnih prostorih inkubatorja, v izkoriščanju poslovnih zvez inkubatorja npr. v bankah, v univerzitetnih centrih in podobno. Zaradi takih možnosti so podjetja v neprimerno boljšem položaju kot marsikatero drugo zunaj inkubatorja.

Sicer pa kot osnovno pomoč štejemo prostor, ki ga inkubator nudi podjetjem, saj je prostor v inkubatorjih glede na ugodnosti, ki jih država praviloma zagotavlja inkubatorjem, cenejši od tržne cene. Inkubatorji glede prostora ubirajo različne politike – te so odvisne od njihovih poslovnih planov, ki jih imajo v zvezi s posameznimi

inkubiranimi podjetji. Zavedati se je potrebno, da na uspešnost inkubatorja močno vpliva tudi uspeh podjetij, ki delujejo v okviru inkubatorja.

Inkubator se lahko ukvarja tudi z organizacijo oddajanja neizkoriščenih poslovnih prostorov drugih lastnikov. Tu ponavadi uporablja drugačno politiko glede cen kot v lastnem inkubatorju.

Mlada podjetja namreč najpogosteje poslovni prostor najemajo, saj nimajo sredstev, ki so potrebna za nakup. Inkubator oddaja podjetjem prostor pod ugodnimi pogoji, s tem, da najemnine vsakoletno naraščajo skladno z rastjo podjetja. Občutna razlika med cenami najema proizvodnih in poslovnih prostorov naj bi stimulirala večjo proizvodno orientiranost podjetij.

Inkubator najpogosteje oskrbi najemnike z dogovorjenim standardom storitev (energijo, vodo, plinom, ogrevanjem, PTT in drugimi komunikacijami), ostale želje in potrebe pa se realizirajo na podlagi medsebojnega dogovora.

## **2.6 Storitve podjetniškega inkubatorja**

Poleg zagotavljanja prostora in kapitala je najpomembnejša inkubatorjeva dejavnost zagotavljanje poslovnih storitev. Te so tako kot prostor na razpolago v obsegu, kot ga želi podjetje. Seveda tudi storitve niso zastonj, saj se morajo podjetniki že v začetku spoprijeti z dejstvom, da je potrebno plačati vsako storitev. Še vedno pa so te storitve cenejše kot izven inkubatorja. Običajno podjetniški inkubatorji ponujajo tehnični standard in opremo prostorov, recepcijo, administrativni servis s kurirsko službo, fotokopiranje in telekomunikacije, najem vseh ostalih prostorov (dvorane, sejne sobe), varovanje in splošno vzdrževanje.

### ***2.6.1 Splošne in administrativne storitve***

Večina inkubatorjev zagotavlja podjetjem, ki jih vzame pod svoje okrilje, večino administrativno-tehničnih storitev. Podjetja lahko koristijo vse storitve ali pa samo nekatere. Ta pomoč je potrebna zato, ker marsikatero podjetje v začetku nima dovolj denarja za nakup pripomočkov, s katerimi se te storitve izvajajo (npr. faks, fotokopirni stroji, snemalne naprave, elektronska pošta itd.), poleg tega pa so storitve inkubatorja tudi cenejše in bolj profesionalne. Marsikateremu podjetniku se te storitve v začetku poslovanja niti ne zdijo tako pomembne, vendar pa kasneje odkrije vse pozitivne prednosti takega najema in sodelovanja. Plačilo za te storitve se obračunava z najemnino ali pa v udeležbi pri profitu podjetja. Način plačevanja, kot je že omenjeno, je odvisen od poslovne politike inkubatorja in njegovih plačilnih sposobnosti.

### ***2.6.2 Strokovno svetovalne storitve***

Ponudba strokovno svetovalnih storitev, ki jih inkubator nudi podjetjem, je lahko zelo široka. Če je vodstvo inkubatorja dovolj strokovno usposobljeno, lahko inkubator

te storitve izvaja sam, v obratnem primeru pa z mrežo zunanjih svetovalcev – te storitve lahko v imenu inkubatorja opravljajo tudi nekatera inkubirana podjetja kot svojo dejavnost. Inkubator pomaga podjetjem v začetku poslovanja z izdelavo ali dopolnitvami poslovnih načrtov in razne dokumentacije, pri pridobivanju finančnih sredstev (banke, rizični skladi), ki so potrebni za poslovanje in širitev. Pohleven poleg teh navaja še svetovanje s področja pravnih in finančnih zadev, zavarovalništva, marketinga, zunanje trgovinskega poslovanja itd. Inkubator je pogosto povezan tudi z različnimi bankami podatkov. Obvladovanje tega je zamudno in komplicirano, zato je pomoč, ki jo tu nudijo inkubatorji svojim varovancem, neprecenljiva. Omeniti velja še izobraževanje in seminarje, ki jih inkubatorji organizirajo za podjetnike, in pa uporabo strokovne in ostale literature, ki jo ima inkubator v svoji knjižnici in dokumentaciji (Pohleven 1995, 7).

### **2.6.3 Podjetniško izobraževanje**

Ker je Slovenija šele na začetku razvoja podjetništva, velika večina podjetnikov nima dovolj potrebnih znanj in praktičnih izkušenj za uspešno vodenje podjetja. Prav zaradi tega je stalna naloga družbe in podjetnikov samih, da si v raznih formalnih in neformalnih izobraževalnih procesih pridobijo te izkušnje. Vrsta izobraževalnih institucij uspešno opravlja te naloge. Določeno izobraževanje s tega področja lahko opravijo tudi inkubatorji. Analize poslovanja in propadov malih podjetij po svetu in tudi pri nas kažejo, da imajo podjetja največ težav prav v prvih treh letih poslovanja, ko se morajo utrditi, osvojiti tržišča in imajo za vse to šibke poslovne in ostale zveze ter malo sredstev. Vse to težko obvladujejo predvsem zaradi pomanjkljivega znanja zakonodaje, finančnega poslovanja in marketinga.

Pohleven navaja, da lahko inkubator navedena znanja svojim podjetjem posreduje na dva načina: kot prodajo poslovnih storitev in kot izobraževalni proces.

V interesu inkubatorja je, da dosežejo inkubirana podjetja značilnosti sodobnega podjetja, ki imajo v podjetniškem žargonu lahko naslednje nazive (Dubrovski, 2004)

- vitko podjetje,
- agilno podjetje,
- dinamično podjetje,
- virtualno podjetje,
- mrežno podjetje,
- adaptivno podjetje,
- inteligentno podjetje,
- učeče se podjetje.



#### **2.6.4 Zagotovitev sredstev za delovanje podjetij**

Običajno si morajo nova podjetja potrebna sredstva za opremo in tekoče delovanje zagotoviti iz prihrankov ustanoviteljev podjetnika, posojil sorodnikov in prijateljev, morda še poslovnih partnerjev. Banke novim podjetjem ne odobravajo pomembnejših posojil, če pa jih, so krediti pod običajnimi pogoji predragi.

V enem ali drugem primeru potrebujejo podjetja pomoč, ki jo lahko uveljavljen inkubator zagotovi iz različnih naslovov, odvisno od načina financiranja in ustanovitve samega inkubatorja (sredstva, ki so jih zagotovili ustanovitelji inkubatorja, sistem rizičnih skladov). Inkubator lahko svojim podjetjem pomaga pri zagotavljanju potrebnih sredstev na različne in bolj efektne načine, kot pa so to sposobna narediti podjetja sama.

Inkubator načeloma v zvezi z inkubiranimi podjetji ne prevzema prevelikega tveganja niti ne investira vanje, vendar pa že odlog plačila najemnin ali storitev včasih za podjetje predstavlja zagotovitev dodatnih sredstev.

Ugled in morda garancija inkubatorja pri dobaviteljih ali bankah sta prav tako lahko dodatna vira, ki ju podjetja potrebujejo za svojo hitro rast. Možnih oblik je veliko. Ob odsotnosti v svetu že uveljavljenih in institucionalnih oblik pomoči (rizični skladi) so realnost, ki je ne kaže zanemarjati.

#### **2.6.5 Ostale aktivnosti podjetniškega inkubatorja**

Poleg storitev, ki so opisane zgoraj, je vsakodnevno še veliko aktivnosti in opravil, ki jih mora podjetje opravljati, če hoče biti uspešno. Tudi na teh področjih lahko inkubator opravi veliko dela. Odvisno od vodstva inkubatorja, njegovega znanja in prizadevnosti je, ali bodo te aktivnosti, ki jih podjetja vsekakor potrebujejo, uspešno realizirane. Seveda pa je možno razvijati tudi nove. Ena takih aktivnosti je, kot piše Pohleven, izgradnja ustrezne podjetniške poslovno informacijske mreže. Ker podjetništvo vse bolj postaja povezan poslovni proces, v katerem novo podjetje lahko posluje samo, če ima zagotovljene dovolj široke in ustaljene poslovne kontakte in ima na razpolago tudi dovolj ustreznih, že procesiranih informacij, je naloga podjetniškega inkubatorja, da za svoje inkubirance zgradi ustrezno podjetniško mrežo s povezavo med njimi, kupci in dobavitelji ipd. Še bolj kot to pa bo pomembno, da svoja podjetja poveže v širše mreže, kot so BCNET, INTERNET in EUROINFO. Vstop v te mreže ni tako enostaven, kot se zdi na prvi pogled, zato je servis in pravočasno posredovanje informacij podjetjem v inkubatorju eno od zelo pomembnih nalog inkubatorja (Pohleven 1995, 9).

Vrsti inkubatorja (visoko tehnološki, proizvodno industrijski, storitveni) so podrejene tudi kapacitete in obseg dela, ki jih mora inkubator opravljati za inkubirance.

Pomembna naloga vodstva inkubatorja je spodbujanje kolegijalnega ozračja in sodelovanja med podjetji in usmerjanje k višjim stopnjam profesionalnega sodelovanja.

## **2.7 Organizacija, vodenje in marketing inkubatorja**

Ker so inkubatorji posebna vrsta podjetij s specifično vsebino, tehnologijo dela in organizacijo, je za uspešno ustanovitev in vodenje inkubatorja potrebno imeti ustrezna znanja, saj vodstvo odgovarja tako za uspešnost inkubatorja kot za podjetja v inkubatorju.

Pri določanju politike delovanja je potrebno izhajati iz ekonomskih zmožnosti trga delovanja, v katerem bo inkubator opravljal svoje poslanstvo. Zato je ključnega pomena analiza lastnosti trga, ki jo je po Pučku (1999, 286-287) potrebno opraviti:

- dinamika okolja,
- prednosti in slabosti inkubatorja,
- razpoložljivi resursi,
- organizacijska struktura podjetij,
- kultura, filozofija in politika delovanja podjetij,
- vrednote zaposlenih,
- življenjski cikel podjetij in njihovih proizvodov ali storitev,
- donosnost podjetij,
- doseženi sinergijski učinki podjetij,
- tveganje preživetja,
- konkurenčni položaj podjetij.

Kot vsak izdelek ali podjetje je potrebno po Bakalliju (1989) promovirati in tržiti tudi inkubator, saj pravilni koncept marketinga vpliva na nadaljnjo uspešnost in rast inkubatorja. Cilj marketinških aktivnosti inkubatorja je večplasten, v osnovi pa je podrejen:

- pridobivanju novih podjetij za vstop v inkubator,
- informiranju okolja o ugodnostih inkubatorja (prodaja storitev),
- razvoju inkubiranih podjetij.

Inkubator mora za svojo promocijo izrabiti vsak poslovni uspeh, uspešno inovacijo ali nagrado svojih podjetij. Tudi manjše razstave (proizvodne ali umetniške) in koncerti so pomembni za uveljavitev in trženje inkubatorja. Izredno pomembna je objava omenjenih dosežkov in sploh sodelovanje v znanstvenih revijah in publikacijah (Purcell,1984)

## **2.8 Financiranje**

Za dopolnilno financiranje podjetij, ki so vključena v inkubator, še ni jasnih in zadovoljivih oblik, glede financiranja ustanovitve samega inkubatorja, pa Pohleven

poudarja, da je le-to sestavljeno iz financiranja pripravljalnega procesa in financiranja izgradnje ali pridobitve prostorov za inkubator.

Če obstaja jasna vizija ustanoviteljev o namenu in potrebi (javni, privatni ali obojni interesi) ustanovitve inkubatorja, je mogoče lažje reševati tudi finančna vprašanja.

Financiranje predpripravljalnega procesa je toliko lažje breme, kolikor bolj jasna so izhodišča in pripravljenost partnerjev, da inkubator čim prej zaživi. Stroški so manjši, če večino del te faze opravi domača ekipa ustanoviteljev ali bodoče vodstvo inkubatorja.

Viri za pridobitev prostorov so lahko sredstva, denar ali storitve. Ta sredstva, ki so načeloma manjša, kot sredstva, potrebna za gradnje, lahko zagotovijo država, občine, podjetja ter razne fundacije (npr. PHARE).

Pri financiranju gradnje so stroški večji. V svetu država, pokrajinske in mestne uprave za te namene podarijo obsežna zemljišča in predvsem opuščene in uporabne zgradbe, del sredstev pa dobijo tudi iz proračunov.

V Sloveniji bi to shemo lahko nadomestili z uporabo zgradb, ki so bile v lasti jugoslovanske vojske, in direktije blagovnih rezerv, ki bi tako pridobljeno premoženje uporabila za razvoj inkubatorstva.

V večini primerov je lažje pridobiti sredstva za renovacijo ali izgradnjo objekta kot za ponudbo storitvenih pomoči v začetni fazi delovanja. Vire financiranja v glavnem predstavljajo (Rebernik, Repovž, 2000):

a.) Notranji viri:

- nerazdeljeni dobiček,
- amortizacija,
- drugi notranji viri.

b.) Zunanji viri:

- kapitalski vložki,
- kredit.

## **2.9 Vpliv podjetniškega inkubatorja na okolje**

Nesporna pa je, kot meni Pohleven, pozitivna vloga podjetniških inkubatorjev na razvoj malega gospodarstva. To dokazujejo tudi stopnje rasti števila inkubatorjev tako na zahodu kot na vzhodu. Tudi v drugih delih sveta število inkubatorjev narašča. Pohleven navaja podatke, da je stopnja rasti v ZDA približno 60-odstotna, enaka naj bi bila tudi v Evropi. Odstotek uspešnih podjetij, ki prihajajo iz inkubatorjev, je v primerjavi z drugimi podjetji, ogromen. Pravi rezultat se pokaže v zreli dobi inkubiranih podjetij, ki se izselijo in pričnejo poslovati samostojno. Delovna mesta, ki nastajajo v podjetjih iz inkubatorjev, so praviloma kvalitetna in prinašajo visoke plače in dobičke. Vpliv in vloga inkubatorjev je lahko ogromna in tam, kjer ta vpliv obstaja, postavljajo satelitske lokacije ali širijo osnovni kampus in kapacitete. (Pohleven 1995, 10-11).

## **2.10 Pomen podjetniškega inkubatorja za zaposlovanje**

Pri sedanji stopnji nezaposlenosti v Evropi in tudi pri nas je ena glavnih skrbi vlad pa tudi lokalnih uprav zmanjšanje števila nezaposlenih. Tukaj predstavljajo inkubatorji pomemben dejavnik kreiranja novih delovnih mest. Nova podjetja v inkubatorjih imajo ponavadi hitrejšo rast in zaposlujejo večje število ljudi. Ko podjetja zapustijo inkubatorje, se ponavadi hitreje razvijajo, ustvarjajo več poslovnih vezi in sodelovanja med podjetji, s tem pa posledično zaposlujejo več ljudi. Delovanje inkubatorjev je tako neposredno povezano s problematiko zaposlovanja.

Stopnja zaposlovanja je odvisna tudi od ustreznega sodelovanja lokalnih oblasti in večjih podjetij, ki lahko s pametno politiko pomoči (nepovratna darila v obliki zemljišč, zgradb, nepotrebnih poslovnih prostorov, nepotrebne strojne in druge opreme, denarnih sredstev) omogočajo inkubatorjem, da hitreje realizirajo podjetniške ideje in tako na nek način pospešujejo zaposlovanje.

Pohleven poleg navedenega omenja za nadaljnje zmanjševanje stopnje nezaposlenosti tudi samozaposlovanje oziroma delo z nosilci podjetniških idej, ki jim inkubator pripravi podjetniške načrte, pomaga pri ustanovitvi podjetja in jih kot zunanje inkubirance, načelno prav tako kot svoja podjetja, spremlja do faze samostojnosti (Pohleven 1995, 11).

## **2.11 Povzetek**

V poglavju o inkubatorjih so bile obdelane teme, pomembne za razumevanje inkubatorstva kot pojma in kot orodja za razvoj malega gospodarstva. Pri tem ni važna zgolj tehnika ustanavljanja inkubatorjev, temveč so pomembna tudi vsa ostala opravila, ki jih je potrebno izpeljati v postopkih ustanavljanja inkubatorjev. Gre za temeljito proučitev podjetniških pobud, kjer je potrebno ovreči vse ideje, ki nimajo upanja na uspeh. Drugo zelo pomembno napotilo je dobra priprava poslovnega načrta, ki bo kažipot mlademu podjetju. To so naloge, ki jih mora inkubator z vso resnostjo predočiti podjetjem, ki vstopajo v inkubator. Poleg teh nalog ima inkubator svoje lastne naloge, to je zagotovitev čim boljših storitev, ki so prav tako izkaznica za njegov jutrišnji položaj in pomen. Med temi je potrebno v prvi vrsti omeniti potrebo in sposobnost inkubatorja, da v okolju ustvarja podjetniško klimo, omogoča povezave in kontakte med podjetji v in izven inkubatorja, pridobiva ugodnejša posojila in sredstva iz privatnih in družbenih skladov, zavarovalnic in drugih finančnih ustanov.

Kako inkubatorji opravljajo te naloge, je v veliki meri odvisno tudi od statusa in pomena, ki ga v državi namenjajo razvoju malega gospodarstva in še posebej inkubatorjem. V Sloveniji je po začetnih iniciativah razvoj inkubatorjev nekoliko zastal, vendar se ga sedaj zopet oživlja predvsem s podporo sredstev Evropske unije.

## **3 PREDSTAVITEV OBČINE ODRANCI**

### **3.1 Geografska lega in opis kraja**

#### ***3.1.1 Geografska lega***

Odranci ležijo na območju Dolinskega, in sicer ob magistralni cesti Murska Sobota – Lendava, približno na sredini med obema mestoma. Na vzhodu so Odranci oddaljeni od Madžarske meje približno 20 kilometrov, na jugu od Hrvaške okrog 10 kilometrov in na severu od Avstrije približno 25 kilometrov.

Odranci mejijo na občine Beltinci, Turnišče in Črenšovci, Odrancem sosednje vasi pa so Črenšovci, Gornja in Srednja Bistrica, Melinci, Beltinci, Lipa, Gomilica, Trnje in Žižki.

Katastrsko območje Odranec obsega 7 km<sup>2</sup>, nadmorska višina kraja pa je 173 m.

#### ***3.1.2 Opis kraja***

Naselje Odranci je bilo svojčas največja vas v Prekmurju oziroma tretji kraj v Prekmurju po številu prebivalcev. Po prvem ljudskem štetju v Kraljevini SHS leta 1921 so nekateri kraji v Prekmurju imeli naslednje število prebivalcev (Kokolj 1972, 29):

- Murska Sobota: 2934,
- Dolnja Lendava: 2529,
- Črenšovci: 1127,
- Beltinci: 1534,
- Odranci: 1651.

Po prvi svetovni vojni so bili Odranci samostojna občina in so spadali v Srez Dolnja Lendava. Tudi po komasaciji občin leta 1933 so Odranci ostali občina; pridruženi sta mu bili še naselji Lipa in Melinci.

Odranci so danes izrazito gručasto naselje, brez značilnega osrednjega centra vasi, važnejši objekti stojijo ob magistralni cesti.

### **3.2 Strukturne značilnosti prebivalcev**

#### ***3.2.1 Demografska gibanja***

Največ demografskih podatkov o Odrancih je do sedaj zbranih v delu »Zgodovina župnije Odranci«, ki ga je zbral dolgoletni odranski župnik Lojze Kozar.

Najstarejši znani podatek o številu prebivalcev v Odrancih je iz leta 1793, ko je bilo v vasi 600 prebivalcev (Kozar, 1993).

**Tabela 3.1** Gibanje števila prebivalcev v Odrancih v obdobju 1948-2002

LETO	ŠTEVILO PREBIVALCEV
1948	1913
1953	1920
1961	1856
1971	1763
1981	1872
1991	1777
1998	1739
1999	1764
2002	1619

Vir: Statistični urad RS – Demografija 2006.

Starostna struktura prebivalcev Odrancev v letu 2002 je bila sledeča:

**Tabela 3.2** Starostna struktura prebivalcev Odrancev v letu 2002

STAROSTNE SKUPINE	ŠTEVILO PREBIVALCEV	
	število	struktura
otroci in mladina 0-19 let	404	25 %
delovno sposobno 20 – 64 let	1009	62 %
starejši: 65 let – naprej	206	13 %
<b>SKUPAJ</b>	<b>1619</b>	<b>100 %</b>

Vir: Statistični urad RS – Demografija 2006.

V strukturi spolov je v zadnjih letih razmerje med ženskami in moški skoraj izenačeno.

### **3.2.2 Izobrazbena struktura**

Po popisu prebivalstva iz leta 2002 je bila izobrazbena struktura prebivalcev starejših od 15 let v Odrancih naslednja:<sup>1</sup>

- nedokončana osnovna šola      8 %,
- končana osnovna šola            47 %,
- končana srednja šola            41 %,
- končana višja ali visoka šola    4 %.

Podatki o izobrazbeni strukturi so primerljivi s podatki slovenskega povprečja; odstopa le delež končane višje in visoke šole, ki znaša za Slovenijo 8,8 %.

V zadnjem desetletju se je izobrazbena struktura v Odrancih bistveno izboljšala zaradi dejstva, da večina osnovnošolcev po končani osnovni šoli nadaljuje šolanje na srednjih in višjih šolah ter fakultetah.

### **3.2.3 Zaposlenost in nezaposlenost v Občini Odranci**

#### **Zaposlenost**

Občina Odranci je v letu 2002 izvedla interni popis nekaterih skupin prebivalcev. Po tem popisu je bilo v Odrancih na tak ali drugačen način zaposlenih 561 prebivalcev.

Naslednja tabela prikazuje samo tiste prebivalce, ki imajo prihodke iz dela ne glede na to, ali so redno zaposleni ali opravljajo delo na črno (šušmarji). V tabeli niso prikazani kmetje in nezaposleni, prijavljeni na Zavodu za zaposlovanje.

---

<sup>1</sup> Povzeto po: Statistični letopis RS 2002.

**Tabela 3.3** Zaposlenost prebivalstva Odrancev v letu 2002

<b>VRSTA ZAPOSLOTITVE</b>	<b>ŠTEVILO ZAPOSLENIH</b>
zaposleni izven občine v Sloveniji	442
zaposleni v tujini	90
zaposleni in samozaposleni v občini	112
zaposleni brez delovnega razmerja	119
<b>SKUPAJ</b>	<b>763</b>

Vir: Popis 2002, Občina Odranci.

Večina delovno aktivnega prebivalstva Odrancev je zaposlena izven kraja bivanja, in sicer v Murski Soboti, Lendavi, Beltincih in Turnišču. Največ, okrog 170 občanov, je zaposlenih v Muri v Murski Soboti, okrog 200 prebivalcev je zaposlenih oz. samozaposlenih pri domačih družbah ali pri tistih, ki imajo v občini svoje poslovalnice oz. obrate.

Status kmeta ima 77 občanov.

Med zaposlene brez delovnega razmerja prištevamo tiste občane, ki nimajo statusa redno zaposlenega, ker delajo »na črno« pri odranskih in drugih delodajalcih. Delo je več ali manj redno, le v zimskem času ga je nekoliko manj. Ljudje v okolici ne najdejo zaposlitve, zato sprejmejo tudi takšna dela, zavedajoč se, da niso zavarovani in da jim ne teče delovna doba. Takšna dela so v veliki meri izsiljevanje delodajalcev, ki koristi le njim, saj jim takšni delavci prinašajo največ dobička.

### *Zaposlenost*

Nezaposelnost se je v Odrancih kot problem pojavila v zadnjem desetletju, ko je zaradi izpada jugoslovanskega tržišča in gospodarske prenove na področju Prekmurja zašlo v krizo več podjetij. V tem času so v stečajih končala podjetja Logo Lendava, Purlen Lendava, Panonija Murska Sobota, Agromerkur Murska Sobota, ABC Pomurka Murska Sobota, Kmetijska zadruga Panonka Murska Sobota in Beltinka Beltinci. V nekaterih mestih se proizvodnja nadaljuje, vendar v zmanjšanem obsegu.

V tem kriznem času sta se pojavila dva problema v zvezi z nezaposlenostjo: izguba delovnih mest že zaposlenih delavcev in pomanjkanje delovnih mest za mlade ljudi. To se je odražalo tudi v rasti nezaposlenih občanov OO.



Ob koncu februarja 2006 je bilo v Odrancih registriranih 137 brezposelnih oseb, od tega 66 žensk in 71 moških.

Kvalifikacijska struktura nezaposlenih oseb v določenih obdobjih je prikazana v naslednji tabeli.

**Tabela 3.4** Število in kvalifikacijska struktura registrirano brezposelnih oseb v OO

število brezposelnih na dan	število brezposelnih oseb			delež vseh nezaposlenih po stopnji izobrazbe v %				
	skupaj	moški	ženske	I. in II.	III. in IV.	V.	VI.	VII.
31.12.1996	104	65	39	57,6	27,9	13,5	1,0	-
31.12.1998	122	85	37	59,8	28,7	10,7	0,8	-
31.12.1999	116	79	37	41,4	35,3	22,4	0,9	-
29.02.2000	133	93	40	44,4	35,3	19,5	0,8	-
28.02.2006	137	71	66	51,1	24,1	19,0	2,2	3,6

Vir: RZZP OE Murska Sobota, Mesečne informacije: dec. 96, dec. 98, dec. 99, feb. 2000, feb. 2006.

Iz tabele je razvidno:

- da se število nezaposlenih povečuje,
- da sta se število nezaposlenih moških in žensk skoraj izenačila, kar pomeni, da ženskih delovnih mest primanjkuje,
- da se povečuje nezaposlenost izobrazbenih skupin I in II ter VI. in VII. Podatek pomeni, da so ostali nezaposleni starejši prebivalci z nižjo izobrazbo ter mladi, ki so končali srednjo šolo,
- nezaposleni so postali tudi prebivalci z višjo ali visoko izobrazbo.

### 3.3 Podjetništvo v Odrancih

V času pred osamosvojitvijo Slovenije je bilo v Odrancih že kar živahno podjetništvo. Prevladovale so obrtne dejavnosti kot kovaštvo, zidarstvo, gostinstvo, ključavničarstvo in predelava kaše, industrijskih obratov ni bilo in jih še danes ni.

Ob koncu leta 1999 je bilo na področju OO registriranih 39 samostojnih podjetnikov (s. p.) in 10 gospodarskih družb (d.o.o.), enota podjetja Mobix, d.o.o. Črenšovci ter še nekaj drugih poslovnih enot s sedežem matičnih družb v drugih občinah.

Za gospodarske družbe je značilno, da po velikosti vse spadajo v kategorijo »majhnih« podjetij. Večina jih je usmerjenih na slovensko tržišče, delno so v izvoz usmerjena predvsem prevozniška podjetja.

Gibanje števila podjetij, pri njih zaposlenih in prihodke po letih v OO prikazuje spodnja tabela.

**Tabela 3.5** Število podjetij, število zaposlenih in velikost prihodkov po letih v OO

<b>LETO</b>	<b>ŠTEVILO PODJETIJ</b>	<b>ŠTEVILO ZAPOSLENIH</b>	<b>PRIHODEK v MIO SIT</b>
2000	46	157	905
2001	43	163	1.015
2002	40	150	1.016
2003	38	141	1.031
2004	37	147	1.149

Vir: Interni popis 2002, Občina Odranci.

Čeprav se število podjetij nenehno zmanjšuje, pa ostaja število zaposlenih skoraj enako. Se pa vsako leto večajo skupni prihodki, kar pomeni, da podjetja, ki so preživela, rastejo in se razvijajo.

## **4 ZASNOVA PODJETNIŠKEGA INKUBATORJA ODRANCI**

### **4.1 Cilji in naloge ob vzpostavitvi podjetniškega inkubatorja**

Osnovni cilj vzpostavitve podjetniškega inkubatorja je pospeševanje podjetništva in gospodarskega razvoja občine. Podjetniški inkubator je orodje za razvoj gospodarstva, oblikovan tako, da pospešuje rast in uspešnost podjetij s pomočjo sklopa podpornih storitev za poslovanje podjetij. Organizacija podjetniškega inkubatorja je mišljena tako, da bo inkubator kot samostojna inštitucija sodeloval v integrirani in učinkoviti regionalni strategiji za razvoj majhnih in srednje velikih podjetij, pri čemer gradi na potrebah podjetnikov, regionalnem konsenzu in mednarodnih povezavah (Močnik, 2001).

Strateški cilji podjetniškega inkubatorja so sledeči:

- krepitev lokalnega in regionalnega gospodarstva,
- koordinacija obstoječih virov za nova podjetja v občini,
- razvoj podjetniške kulture v občini,
- vzpodbujati spin-off pri obstoječih podjetjih,
- razvoj samozaposlitev in s tem znižanje stopnje brezposelnosti,
- povečanje konkurenčnosti novih podjetij v občini,
- razvoj človeških virov v občini.

Za uresničitev vseh strateških ciljev bo potrebno nekaj let, primarni cilj pa mora biti pomoč podjetnikom pri razvijanju novih podjetij.

Taktični cilji podjetniškega inkubatorja so naslednji:

- pomoč podjetnikom pri ustanavljanju novih podjetij v občini,
- marketinške aktivnosti za promocijo podjetniškega inkubatorja,
- ocenjevanje in izbor projektov, ki so primerni za sodelovanje s podjetniškim inkubatorjem,
- pomoč podjetij v obdobju prvih 5 let njihovega obstoja v smeri samostojnosti le-teh,
- kontinuirano izobraževanje za svetovalce in podjetnike,
- razvoj povezovalnih aktivnosti na medobčinskem, regionalnem, nacionalnem in mednarodnem nivoju.

Namen podjetniškega inkubatorja je pomoč novim podjetniškim aktivnostim v krogu njenih možnosti. Pričakuje se, da bo v stanju inicirati, spremljati in obdelovati kontinuiran tok poslovnih idej in/ali projektov. S tem bo podjetniški inkubator pripomogel k zaposlovanju, razvoju gospodarstva v občini in njegovemu lastnemu obstoju.

Marketinški načrt bo zaradi tega naslovljen na populacijo, ki je lahko potencialna »stranka« podjetniškega inkubatorja, in sicer so to:

- diplomanti in študentje na podiplomskem študiju,
- usposobljeni ljudje z možnostjo samozaposlitve in so registrirano brezposelni,
- zaposleni v obstoječih podjetjih in imajo podjetniški karakter,
- srednja in velika podjetja s spin-off možnostmi,
- prebivalci občine in regije, ki trenutno delajo v drugih regijah ali v tujini,
- obstoječi podjetniki, ki so pripravljeni začeti z novimi dejavnostmi,
- podjetniki, ki nujno potrebujejo preselitev dejavnosti na drugo lokacijo.

## **4.2 Ustanovitvena vizija**

Ustanovitvena vizija inkubatorja je izražena s potrebo po razvoju širšega regionalnega področja v Pomurju. Inkubator bo podporni steber podjetnikom, ki stopajo na novo pot. Tem bo omogočen način tesnejšega povezovanja med ostalimi podjetniki v inkubatorju, s podjetjem, ki bo upravljalo z inkubatorjem, ter s sorodnimi podjetniki ali podjetji v drugih inkubatorjih tako doma kot v tujini.

### **4.2.1 Razvojna vizija**

Inkubator se mora razvijati v ugledno in zaupanja vredno podjetje, delovanje katerega bo v skladu s sodobno podjetniško kulturo in poslovno etiko. Truditi se mora za doseganje in razvijanje uspešnih odnosov:

- med podjetji, ki bodo delovala v inkubatorju,
- do kupcev in dobaviteljev (notranjih in zunanjih),
- do ostalih udeležencev v ožjem in širšem okolju.

V skladu s cilji bo inkubator omogočal povečanje števila zaposlenih v regiji ter pridobil zunanje sodelavce in strokovnjake na posameznih področjih.

Inkubator mora postati v regiji vodilni na svojem področju in hkrati postati eno najhitreje rastočih malih podjetij po kapitalu in eno od najzaslužnejših za pospeševanje rasti malega gospodarstva v regiji. Vizija inkubatorja je popolnoma obvladovati panogo podjetništva in malega gospodarstva v regiji in biti most za ta podjetja z drugimi regijami in tujino. V okviru inkubatorja se želi vzpostaviti izobraževalno informacijski sistem, kjer bodo lahko stranke ponujale svoje storitve strankam iz drugih regij in s tem omogočile postavitev »podjetniške borze znanja in sodelovanja«, kjer bodo dosegljive vse aktualne informacije za stranke, skratka inkubator želi postati nosilec pospeševanja malega gospodarstva v regiji.

#### 4.2.2 Obstoječe danosti

##### *SWOT analiza obstoječih inkubatorjev – prednosti in slabosti*

Z določitvijo prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti pridobi inkubator izhodišča za opredelitev strategij. Kot vzorec sta bila analizirana dva najbolj učinkovita inkubatorja v Sloveniji, in sicer Mariborski tehnološki park in Tehnološki park Ljubljana (Močnik, 2001).

Na podlagi njunega delovanja je mogoče odkriti prednosti in slabosti, s katerimi bi se spopadel inkubator v Odrancih, in določene vrzeli, ki bi jih lahko inkubator v Odrancih zapolnil.

**Tabela 4.6** Prednosti in slabosti inkubatorja v Odrancih

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• motivirana delovna sila z visoko stopnjo delovne etike,</li> <li>• struktura pomurskega gospodarstva,</li> <li>• lokacija Pomurja,</li> <li>• okolje, ki potrebuje razvoj malega gospodarstva,</li> <li>• ugodni začetni pogoji delovanja,</li> <li>• učenje na napakah predhodnikov,</li> <li>• raznolikost ponujenih storitev.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• splošno poslovno znanje, posebej financ in trženja,</li> <li>• tradicija obrtništva in družinskega podjetništva,</li> <li>• nizka stopnja zaupanja v podjetniško kulturo,</li> <li>• beg strokovnega kadra iz regije,</li> <li>• nesprejemanje tveganj,</li> <li>• omejena sinergija med obrtjo, malimi podjetji in bivšimi družbenimi podjetji,</li> <li>• prometne in trgovske povezave in</li> </ul>

	dostop do trgov EU, <ul style="list-style-type: none"><li>• proizvodnja ni tržno orientirana,</li><li>• mentaliteta podjetnika posameznika.</li></ul>
--	---

*Analiza in prognoza okolja – priložnosti in nevarnosti*

Ker je poznavanje obstoječih ter predvidevanje prihodnjih pojavov v okolju inkubatorja ključnega pomena za opredelitev uspešne politike inkubatorja, je potrebno pridobiti osnovne informacije o razvoju in razvitosti okolja, iz katerega se povzamejo priložnosti in nevarnosti glede na okolje, ki je vedno pod vplivom sprememb.

*Ključni problemi pomurskega gospodarstva*

Ključni problemi pomurskega gospodarstva so strnjeni v naslednjih ugotovitvah (RRA Mura, 2006):

- kumuliran razvojni zaostanek regije in specifičnost strukture BDP,
- slaba razvitost infrastrukture vseh vrst,
- nedokončana tranzicija pomurskega gospodarstva,
- neuravnotežena in neprimerljiva struktura BDP,
- manj atraktivne zaposlitvene možnosti v skladu s sodobnimi trendi in pričakovanji delovno aktivnega prebivalstva, predvsem mladih,
- neprilagojenost izobraževalnega sistema in kadrovske strukture za razvojni preboj Pomurja,
- formuliranje in izražanje mnenja skozi kritiziranje in pasivnost,
- nedoseganje povprečja temeljnih kazalnikov gospodarnosti, donosnosti in produktivnosti,
- slabša konkurenčnost,
- latentna brezposelnost,
- počasnejša internacionalizacija,
- prešibka razvojno-raziskovalna-inovativna usmerjenost gospodarstva,
- razvojna nekonkurenčnost,
- selitev intelektualnega kapitala zaradi neatraktivnosti delovnih mest,
- slabšanje likvidnosti in solventnosti gospodarstva,
- zniževanje stroškov v segmentu dolgoročne konkurenčnosti, predvsem razvoja in nagrajevanja ključnih kadrov,

- šibka rast podjetij,
- neizkoriščenost endogenih konkurenčnih prednosti Pomurja,
- nezadostna transformacija in aplikacija regiji lastnih naravnih virov v produkte in storitve (zdravilni faktorji, termalna in mineralna voda, biomasa, Mura ...),
- nepovezanost podjetij na nekapitalski osnovi in šibka družbena odgovornost,
- šibko povezovanje z namenom ustvarjanja in okrepitve razvojno raziskovalnih potencialov, razvoja produktov, ekonomizacije procesov izmenjave informacij ter druge podpore za gospodarsko konkurenčnost,
- malo »spin off« in »spin out« učinkov,
- malo in vsebinsko šibko ciljno usmerjene organizacije s poslanstvom podpore konkurenčnosti,
- slaba prepoznavnost Pomurja,
- malo domačih in tujih vlaganj,
- problem identitete navznoter (gospodarska in socialna kohezivnost) in navzven (tržna prepoznavnost in propulzivnost),
- razdrobljenost podjetniškega podpornega okolja ter posledično šibka dinamika nastajanja ter razvoj in rast podjetij,
- šibka podjetniška iniciativa, malo spin-off podjetij,
- podvajanje aktivnosti in drobljenje finančnih sredstev.

#### **4.2.3 Bodoče možnosti**

Poslanstvo podjetniškega inkubatorja je med drugim podano tudi v razvojnih strategijah in razvojnih ciljih regije. Na področju gospodarstva so globalni cilji regije predvsem (RRA Mura, 2006):

- v njenem uravnoteženju s svetovnimi ekonomskimi trendi,
- v dolgoročnem trajnostnem razvoju gospodarstva regije,
- v optimalnem izkoriščanju socialno-demografske in naravne danosti regije.

Te cilje bo v grobem mogoče doseči z naslednjimi aktivnostmi:

- motivirati in aktivirati intelektualne in druge oblike kapitala v regiji in izven nje,

- vplivati na klimo in kulturo regije ter vrednote ljudi,
- promovirati regijo ter ustvarjati osnovo za sinergijske učinke prepoznavnosti področja.

Srednjeročni cilji razvoja regije se bodo dosegali skozi »KLJUČNE RAZVOJNE PROGRAME IN UKREPE«, ki so zapisani v Osnutku strateškega dela Regionalnega razvojnega programa Pomurja 2007-2013.

#### **4.2.4 Obrtno podjetniška cona**

Občina Odranci želi v sklopu podjetniškega inkubatorja razvijati tudi obrtno podjetniško cono, ki mora postati izvedbeno orodje inkubirancev oziroma druga stopnja njihovega razvoja. Če je inkubator podporni steber podjetnikom, ki stopajo na novo pot, bo obrtno podjetniška cona tista osnova, kjer bodo do pravega izraza prišli podjetnikov razvoj in njegove podjetniške ambicije.

Pri vzpostavitvi obrtno podjetniške cone Odranci so bile potrebne naslednje aktivnosti: določitev lokacije, sprememba prostorskih planov, združba zemljišč in katastrska ureditev le-teh, izgradnja komunalne infrastrukture, tj. poleg že zgrajene čistilne naprave še vodovodno omrežje, meteorna in fekalna kanalizacija, omrežje zemeljskega plina, transformator in električno ter telekomunikacijsko omrežje in cesto. Po vzpostavitvi pravnega statusa obrtne cone in sprejetja investicijskega programa je bil narejen investicijski elaborat, čigar osnovna naloga je bila ugotoviti vrednost vlaganj v komunalno infrastrukturo in prikazati možnosti njenega financiranja ter izvedbeno dinamiko. Investicijski program je opredelil tudi dinamiko pozidave gradbenih parcel, ki je odvisna od dinamike izgradnje komunalne infrastrukture na območju obrtne cone.

### **4.3 Dinamika vlaganj**

Občina Odranci je v svojih planskih aktih predvidela za področje podjetništva dve vrsti vlaganj, in sicer:

1. vlaganja v prostore, namenjene podjetniškemu inkubatorju, in
2. vlaganja v obrtno cono Odranci.

Za omenjeni vlaganji so bila predvidena sredstva iz različni virov, in sicer iz državnega in občinskega proračuna ter iz krajevnega samoprispevka.



Ko bodo realizirana vsa predvidena vlaganja v obrtno cono Odranci, bo občina razpolagala s približno 60.000 m<sup>2</sup>, opremljenih in za pozidavo pripravljenih gradbenih parcel. Poleg parcel, ki bodo v lasti občine, bodo privatni lastniki razpolagali še s približno enako površino manjših parcel, ki jih bodo bodisi pozidali sami ali pa prodali drugim investitorjem.

#### **4.4 Spodbude in pomoči inkubirancem**

Spodbude in pomoči inkubirancem je najenostavneje prikazati skozi sprejete programske zasnove inkubatorja, in sicer se bodo s storitvami inkubatorja zadovoljevale potrebe nekaterih podjetij v pomurski regiji. Ta si s pomočjo subvencij in drugih pomoči zagotovijo dolgoročni obstoj na tem tržišču ter prebrodijo začetne ustanovitvene težave.

Podjetjem, ki bodo delovala v inkubatorju, se bodo zagotavljale visokokakovostne poslovne storitve po cenah, ki bodo veliko nižje od tržnih cen, hkrati pa bo imel inkubator lokalni karakter, saj je cilj spodbujanja malega gospodarstva na lokalnem področju ter bo sledil sodobni tehnologiji.

Programska področja inkubatorja predvidevajo naslednje aktivnosti:

- ugodno kreditiranje v obliki kreditov z nižjo obrestno mero, daljšo dobo odplačila in ugodnimi garancijskimi pogoji,
- oddaja prostorov po subvencionirani najemnini in sicer prvo leto po polovični tržni ceni, ki se z leti postopoma viša in po treh letih doseže polno tržno ceno,
- promocija kot skupni projekt podjetij v inkubatorju,
- storitve ustanavljanja podjetij,
- poslovno in podjetniško svetovanje ter pomoč pri pogajanjih,
- racionalna ponudba informacijske infrastrukture (internet, baze podatkov, lokalna mreža),
- organizacija glavnih in pomožnih storitev (tajništvo in računovodstvo),
- racionalna ponudba skupne poslovne infrastrukture (sprejemnica, pošta, telefon, fotokopirnica, sejna soba, promocijski prostor),
- izobraževanje in usposabljanje ter organizacija seminarjev,
- pomoč pri pridobivanju sredstev in nepovratnih sredstev,
- skrajšani postopki načrtovanja in pridobivanja dovoljenj za opravljanje dejavnosti,

- vzpodbujanje interesnega povezovanja in pretoka informacij med poslovnimi conami v Sloveniji, znanstvenimi in razvojnimi institucijami.

Če izhajamo iz programskih in tržnih značilnosti inkubatorja, lahko opredelimo njegova naslednja strateška poslovna področja (SPP) (Močnik, 2002)

- (SPP1): oddaja prostorov potencialnim pravnim osebam in obstoječim pravnim osebam,
- (SPP2): dodatne podporne storitve za potencialne pravne osebe in obstoječe pravne osebe,
- (SPP3): osnovne podporne storitve za potencialne pravne osebe in obstoječe pravne osebe,
- (SPP4): storitve pri ustanavljanju podjetij za potencialne pravne osebe.

#### **4.5 Organizacija projekta**

Odločitev o ustanovitvi inkubatorja je največkrat rezultat soglasja različnih interesov in ciljev ustanoviteljev, zato Meeder (1993) kot prvi pogoj za ustanovitev inkubatorja postavlja izdelavo študije izvedljivosti, s katero se izogne vsem nadaljnjim zapletom. Študija mora zbrati informacije o virih (človeški, naravni, industrijsko-tehnološki, finančni) ter o prevladujočih dejavnostih v lokalnem in regionalnem okolju, oceniti mora podjetniško zaledje in možnost, da bo inkubator pospeševal ustanavljanje ali razvoj že obstoječih podjetij, predvsem pa mora ugotoviti, ali so okoliščine in podjetniška kultura naklonjeni ustanovitvi inkubatorja. Če tega ni, mora študija predvideti odstranitev teh okoliščin ali opustitev načrta.

Študija izvedljivosti postavitve podjetniškega inkubatorja v Odrancih je bila narejena z naslednjo vsebino:

1. glavni razlogi, zakaj je študija izvedljivosti potrebna,
2. ali zaposliti svetovalca,
3. financiranje študije izvedljivosti,
4. odziv prebivalstva,
5. pregled kvalifikacij potencialnih zgradb,
6. iskanje usklajenosti in identifikacije resursov,
7. vzorci uspeha in napak inkubatorjev,

8. upravljanje pričakovanj,
9. ali smo lahko inkubator,
10. identifikacija marketinških niš,
11. iskanje metod privabljanja podjetij,
12. česa smo sposobni narediti,
13. ekonomske zmožnosti,
14. oskrba z osebjem,
15. identifikacija strateških načrtov,
16. ključna marketinška vprašanja,
17. iskanje politike delovanja,
18. iskanje zmogljivosti in ponudbe inkubatorja,
19. iskanje virov financiranja,
20. odločitev DA ali NE.

Po dokončani študiji izvedljivosti je prišlo do spoznanja, da na obstoječih resursih, ki jih premore OO, samostojnega podjetniškega inkubatorja ni mogoče vzpostaviti, saj je zaradi majhnosti projekta vložek previsok, tveganje pa veliko.

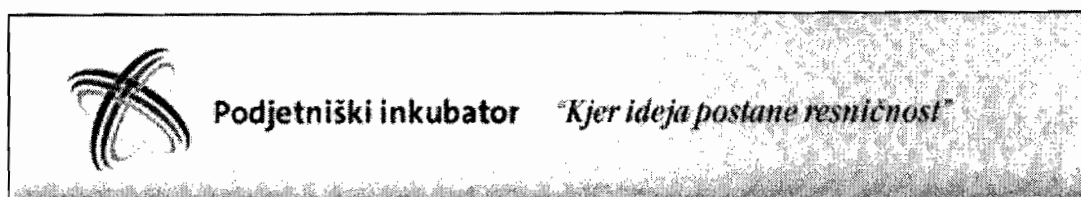
Preveritev sposobnosti organiziranja samostojnega podjetniškega inkubatorja so izvedle še občine Murska Sobota, Lendava in Ljutomer in v vseh primerih v študijah ni prevladalo prepričanje, da je vsaka posebej sposobna organizirati samostojni podjetniški inkubator.

Zaradi tega je prišlo do ideje o ustanovitvi »mrežnega inkubatorja«. Ideja je predvidevala zasnovo mrežnega inkubatorja tako, da bi bil sedež mreže na enem mestu, prostori inkubatorja pa na različnih lokacijah v Pomurju.

Po medsebojnih usklajevanjih in iskanjih soglasij za tako organiziranost podjetniškega inkubatorja pri državnih institucijah, je prišlo do ustanovitve »*MREŽNEGA POMURSKEGA PODJETNIŠKEGA INKUBATORJA*«, ki so ga ustanovile:

- Regionalna razvojna agencija Mura iz Murske Sobote,
- Mestna občina Murska Sobota,
- Občina Ljutomer in
- Občina Odranci.

Slika 4.1 Logotip Mrežnega pomurskega podjetniškega inkubatorja



Ustanovitelji so se dogovorili, da bo MPPI registriran kot neprofitna družba z omejeno odgovornostjo (d.o.o.). Ustanovitveni kapital je znašal 2.100.000 SIT in je bil razdeljen med ustanovitelje z naslednjimi deleži:

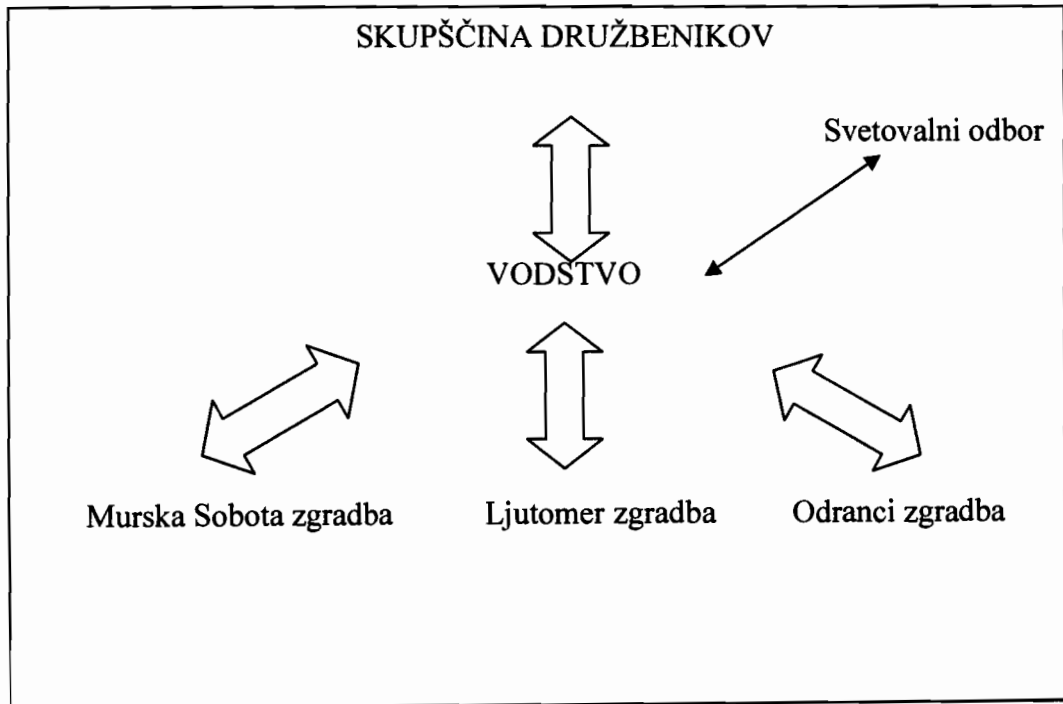
- Regionalna razvojna agencija Mura: 50 %,
- Mestna občina Murska Sobota 30 %,
- Občina Ljutomer 15 %,
- Občina Odranci 5 %.

#### *Organizacijska struktura*

Z namenom zagotavljanja regionalnega pristopa, primerne koordinacije in uspešnejšega finančnega poslovanja je bilo med ustanovitelji doseženo soglasje o skupni vodstveni strukturi.

Sicer pa organizacijsko strukturo predstavlja naslednja ponazoritev:

**Slika 4.2** Shema organizacijske strukture MPPI (MPPI, 2005)



Vir: Mrežni pomurski podjetniški inkubator, Murska Sobota 2005.

Slika 4.3 Kraji Mrežnega pomurskega podjetniškega inkubatorja (MPPI, 2005)



Vir: Mrežni pomurski podjetniški inkubator, Murska Sobota, 2005.

## **5 POMEN PODJETNIŠKEGA INKUBATORJA**

### **5.1 Inkubator v vlogi prestrukturiranja gospodarstva male občine**

Uspešnost in gospodarska rast posameznih regionalnih ali nacionalnih gospodarstev temeljita na uspešnosti in rasti podjetij v tem gospodarstvu. Inovativna dinamična podjetja so gibalno napredka ter tehnološkega razvoja in so tisti del gospodarstva, ki znanstvena odkritja in inovacije preoblikujejo v proizvode in storitve z uporabno vrednostjo ter posledično v dobiček. S prehodom od cenovne konkurence h konkurenci proizvodov ter z naraščajočo globalizacijo je tradicionalna protekcionistična politika izgubila pomen, aktivna industrijska politika pa je usmerjena predvsem v razvojne spodbude gospodarstvu, v razvoj informacijskih in komunikacijskih mrež in izboljšanje konkurenčnega položaja podjetij na mednarodnih trgih.

Ovire, ki pestijo manj razvite regije, še vedno lahko pripišemo nedojemanju razmer na trgu, ki ga delno povzroča oddaljenost od razvitih centrov, prodajnih in distribucijskih poti. Manj razvite regije se spopadajo s premalo razvito infrastrukturo, ki peša na vseh področjih, z nerazvitim ali preživetim gospodarstvom, z neznanjem vodilnih, oddaljenostjo od transportnih omrežij, prostorsko nerazvitostjo, kulturno zaprtostjo, slabšimi možnostmi izobraževanja in usposabljanja, slabo razvitostjo družbeno-kulturnega življenja, begom možganov itd. Čeprav bi bilo pričakovati, da se bodo te pomanjkljivosti z razvojem informacijske in komunikacijske tehnologije ter sprostitev pretoka proizvodov, kapitala, ljudi, znanja in tehnologije odpravile in da bodo vzpostavljeni ključni pogoji za globalno ekonomsko aktivnost in s tem za približevanje manj razvitih razvitim, empirični podatki kažejo, da do konvergence v dohodkih razvitih in nerazvitih držav ni prišlo.

Regije morajo spodbujati podjetniške povezave in sočasno povezovanje in angažiranost podpornih institucij za ta proces. Za proces povezovanja je nujno, da vanj vstopi R&R institucija in izobraževalna institucija, npr. univerza.

Znotraj regije so občine tiste, ki morajo na regionalni ravni podpreti svoje gospodarstvo, če te priložnosti nimajo, morajo lobirati na nacionalni ravni, da bo država podprla regijsko povezovanje (izgradnja sodobne infrastrukture – ceste, železnica; spodbude itd.) in s tem olajšalo pot do glavnega prodajno-distribucijskega ožilja regije, države in navsezadnje svetovnega trga.

Občinske oblasti lahko tudi vzpostavljajo industrijske cone, inkubatorje, tehnološke parke, vendar ob predpostavki, da gre za opremljena zemljišča ali zgradbe, ki se oddajajo ali prodajajo po izredno nizki, pravzaprav simbolični ceni, ki bo toliko ugodnejša, da bo privabila investitorje iz razvitejših in bolj ležečih regij.

Na področju pomurske regije je lokalna samouprava bistveno bolj razpršena kot drugje v Sloveniji. Razpršenost se kaže v 26 majhnih občinah, ki pa v gospodarskem

smislu nimajo velikih možnosti za podporo podjetništvu, saj se večina njih ukvarja še z izgradnjo lokalne infrastrukture in za podporo podjetništvu nimajo sredstev. Izjema so občine, v katerih je podjetniško okolje že toliko razvito, da predstavlja gonilo razvoja že samo, občine pa njegovim zahtevam in ciljem sledijo, saj predstavlja občini enakovrednega partnerja v razvoju podjetniškega sektorja.

Naslednji problem pri razvoju lokalnega podjetništva z vidika manjših občin je kadrovska struktura v občinskih upravah. Kadrovska zasedba v občinah je številčno predpisana glede na število prebivalcev v občini. Ta je komaj zadostna za opravljanje tekočih opravil s področja občinskih pristojnosti. Tako v malih občin ni nikogar, ki bi se ukvarjal z lokalnim podjetniškim razvojem, zato je podjetniški sektor v takih okoljih prepuščen sam sebi. Pri tem ne gre le za operativno pomoč, temveč za omogočanje in razvijanje podjetniške infrastrukture oziroma pogojev, ki bi pripomogli k razvoju podjetništva na lokalnem okolju.

V takih okoliščinah je pred leti država pomagala ustanavljati lokalno podporno okolje, kot so lokalni razvojni centri, sami podjetniki pa so se organizirali v območnih obrtnih zbornicah. Nekaj poskusov je bilo tudi v ustanavljanju podjetniških inkubatorjev, kar pa se ni obneslo. Ustanavljanje podjetniških inkubatorjev se je ponovilo v zadnjih desetih letih in v tem drugem valu so uspehi vidnejši. Razloga za to sta dva, in sicer večja podpora države razvoju inkubatorjev in možnost koriščenja sredstev EU za vzpostavitev in razvoj inkubatorjev in za podporo njihovim podjetniškim programom.

Podjetniški inkubator lahko na področju male občine prevzame tisto funkcijo s področja podjetništva, ki jih v malih občinah ni ali pa so deficitarna.

Podjetja iz lokalnega okolja so lahko redni člani podjetniškega inkubatorja ali pa pridruženi člani. Redni člani imajo zagotovljeno maksimalno pomoč inkubatorja, pridruženi člani pa lahko koristijo le določene usluge.

Cilj delovanja podjetniškega inkubatorja v mali občini je predvsem v povečani možnosti uspešnega razvoja malih podjetij. Podjetja, vključena v sistem podjetniškega inkubiranja, imajo v začetni fazi, ko vstopajo na razburljivo podjetniško pot, pomoč že ob svojem ustanavljanju, v poznejši fazi pa predvsem pomoč pri premagovanju ovir, predvsem z zagotavljanjem podjetniškega izobraževanja, pridobivanja finančnih sredstev, raziskovanju trga, mednarodnem povezovanju in promociji podjetja.

Predvsem pa imajo podjetja v sistemu inkubatorja dosti boljše možnosti poslovnih povezav, ki so lahko izražene v obliki kooperacijskih razmerij, v obliki grozdenja ali v drugih oblikah poslovnih povezav. Sodobna informacijska tehnologija omogoča učinkovito povezovanje, raziskovalno in razvojno usmerjenih podjetij z raziskovalnimi organizacijami.



Prav poslovne povezave so tiste, ki silijo podjetja k nenehnemu inoviranju, saj v raznih oblikah poslovnih povezav obstajajo velike možnosti generiranja ključnih inovacij in produktov, procesa, dizajna, marketinga, logistike in managementa. Podjetniški inkubatorji zagotavljajo podjetju vključitev v poslovne povezave ter jim tako omogočajo boljša izhodišča za varnejši začetek in rast podjetja ter razvoj ideje. Poleg tega podjetniški inkubator pomaga uresničevati tudi temeljne cilje okolja: spodbuja gospodarski razvoj in razvoj lokalnih skupnosti, ustvarja podjetniško kulturo v občini in regiji ter prispeva k preoblikovanju njene gospodarske podobe.

## **5.2 Inkubator kot metoda prilagoditve gospodarstva spremenjenim razmeram**

Regije postajajo vse bolj samostojne partnerice pri državnem in mednarodnem sodelovanju, zato je njihova uspešnost odvisna od lastnih razvojnih potencialov in sposobnosti, kako te potenciale izkoristiti. Tiste regije, v katerih se lokalne skupnosti ne bodo uspele povezati za skupni nastop na trgu za pridobitev strukturne pomoči, se bodo soočile z nezaželenimi učinki, ki bodo vplivali na povečanje razlik med posameznimi območji. Omenjeni problem je viden v pomurski regiji, kjer ima 26 občin različne interese, ki se zelo težko usklajujejo. Uradno sprejete regionalizacije, ki bi oblikovala regije ali pokrajine v smislu regionalne samouprave, še ni, čeprav je zakon v pripravi. Z vstopom v Evropsko unijo naj bi bile regije ključni igralec pri pridobivanju sredstev EU, pri tem pa bodo zelo pomembni usklajeni lokalni interesi znotraj posamezne regije.

Danes predstavlja Pomurje statistično regijo, ki jo sestavlja 26 občin s približno 130.000 prebivalci, kar predstavlja 6,5 % vsega prebivalstva v Sloveniji. Zaradi svojih obdelovalnih površin in deleža kmečkega prebivalstva je Pomurje najznačilnejša kmetijska regija v Sloveniji. Podjetništvo v novem stoletju ni naredilo pomembnega napredka. Število gospodarskih družb z leti niha, kar je posledica začetnega ustanavljanja podjetij in nato nestrokovnega vodenja podjetja, ki prej ali slej zaide v stečaj. Ozadje tega pa je v neizkušenosti in nestrokovnosti vodenja podjetij, saj večina podjetnikov nima ustreznega strokovnega znanja za vodenje poslov. Število gospodarskih družb je v kmetijstvu na enaki ravni, medtem ko je v industriji v zadnjih letih viden trend upadanja gospodarskih družb, pada pa tudi število gospodarskih družb storitvenega sektorja.

Skladno z nihanjem števila delujočih družb niha tudi število zaposlenih v Pomurju. Stopnja registrirane brezposelnosti znaša 16,8 % in je najvišja v Sloveniji. V kmetijstvu se število zaposlenih nenehno zmanjšuje, kar je posledica krize v kmetijstvu, ki vlada ne samo v Sloveniji, temveč tudi v Evropi. Preveč je malih kmetij, ki ne morejo biti konkurenčne, oziroma se jim delo po vedno strožjih predpisih in cenah, ki jih določata država in trg, ne splača. Število zaposlenih storitvenega sektorja se je v zadnjih letih

povečalo, za kar gre zasluga predvsem velikim trgovskim družbam, ki odpirajo svoje poslovalnice v pokrajini.

Vloga Mrežnega pomurskega podjetniškega inkubatorja postaja pri zagotavljanju podjetniške infrastrukture iz leta v leto večja. Ob koncu leta 2004 je bilo preko inkubatorja ustanovljenih 31 podjetij, od katerih jih je večina družb z neomejeno odgovornostjo, medtem ko predvsem podjetja s področja informatike delujejo kot samostojna podjetja. Proizvodno usmerjenih jih je 45 %, ostala pa delujejo na področju storitev. Podjetja v inkubatorju so diverzificirana. Poslovna politika delovanja je usmerjena v iskanje potencialov, kjer se podjetja lahko z dejavnostmi dopolnjujejo in povezujejo (MPPI, 2005).

Glede na strukturo in potencial podjetij je Pomurje izjemno majhno gospodarsko področje, zato so njene priložnosti v iskanju majhnih tržnih niš na področjih, kjer že ima primerjalne prednosti tako v znanju in sposobnostih, kot tudi že v obstoječih gospodarskih subjektih. Gospodarski razvoj se lahko doseže tako z razvojem obstoječih panog, ki morajo preko učinkov ekonomije obsega in s specializacijo v tržnih nišah poiskati svoje priložnosti, posebno pomembno pa mora postati čimprejšnje umeščanje visokotehnoloških in inovativnih malih podjetij.

Pomen tehnološkega napredka z ekonomsko blaginjo regije je skoraj samoumeven; strategija doseganja regionalnega razvoja posebej poudarja prav tehnološki napredek.

Glede na gospodarski položaj in potencial, ki ga ima pomurska regija, je za pravilno izbiro strategije usmerjenosti na tehnološko področje potrebno razumevanje dveh tipov inovacij, za katere se lahko oceni absorpcijska sposobnost za njihov potencial v regiji in h katerim mora biti inkubator v fazi uvajanja inovativnih podjetij usmerjen. Ta tipa inovacij so proizvodne inovacije in procesne inovacije.

Proizvodne inovacije se nanašajo na uvedbo novega proizvoda ali na izboljšanje že obstoječih proizvodov. Izvirne proizvodne inovacije so tiste, ki niso novost le v nekem podjetju, temveč v panogi nasploh, saj se naprej ločujejo od nadaljnjih proizvodnih inovacij.

Z željo po potrebnem inovacijskem preskoku pomurske regije podjetniški inkubator ni osredotočen v podporo omenjenim tradicionalnim panogam, nosilci katerih so velika podjetja, temveč je osredotočen na ustanavljanje, razvoj in rast malih in srednjevelikih podjetij, ki so usmerjena v razvojne dejavnosti, ki zapolnjujejo tržne niše in dosegajo ustrezen donos na podlagi R&R projektov, višjo dodano vrednost in usmerjenost v izvoz.

### **5.3 Razvojni pomen podjetniškega inkubatorja za Občino Odranci**

Največji pomen podjetniškega inkubatorja za OO je že v tem, da ga občina ima. Ne glede na dejstvo, da gre za dislocirano enoto MPPI, ima ta za tako majhno občino velik

pomen: občina je v tej mreži postala podjetniško prepoznavna; njeno ime se pojavlja ob boku dveh pomurskih mest, tudi ustanoviteljev inkubatorja, Murske Sobote in Ljutomera. Prisotnost občine v mreži podjetniškega inkubatorja ima tudi dodatno težo pri ocenjevanju gospodarskih projektov, s katerimi se občina prijavlja za subvencioniranje le-teh. Tako je bilo članstvo Občine Odranci v MPPI gotovo odločujoče, da je Vlada Republike Slovenije v letu 2002 s svojim sklepom podprla izgradnjo obrtne cone v Odrancih. S tako javno podporo države za določen občinski projekt je takšen projekt lažje predstavljati in ga zagovarjati pred institucijami odločanja.

S pomočjo podjetniškega inkubatorja se je podjetniško okolje v OO konsolidiralo. Preživela so tista podjetja, ki so imela zdrave programe in sposobno vodstvo.

Ne glede na primarno poslanstvo podjetniškega inkubatorja, to je pomoč novoustanovljenim podjetjem, pa je za občino večjega pomena druga faza tega procesa, to je rast podjetij in njihova širitev. Ta proces je pomemben predvsem iz dveh vidikov, in sicer finančnega, saj se z rastjo dobičkov gospodarskih subjektov povečuje tudi priliv dela davka iz dobička v občinski proračun, in zaposlitvenega, saj rast podjetij omogoča tudi večje zaposlovanje. Za rast podjetij je zaradi fizične širitve izredno pomembna prostorska urejenost območja, kamor se razvijajoča podjetja lahko selijo. Občini Odranci je uspelo prostorsko in komunalno urediti območje podjetniške cone, ki postaja čedalje bolj tržno zanimiva za potencialne vlagatelje.

V obrtni coni Odranci je že zgrajena tovarna plastičnih folij, v letu 2006 pa bodo zgrajene še tri tovarne; te bodo v letu 2007 skupaj na novo zaposlile 200 delavcev in toliko tudi v letu 2008. Vrednost predstojećih investicij bo znašala okrog 8 milijonov EUR, njihovi letni prihodki pa so ocenjeni na 80 milijonov EUR. Tako se bo število zaposlenih v občini potrojilo, prihodki pa se bodo toliko povečali, da primerjava s sedanjimi ni primerljiva.

Predstojeći investicijski cikel bo OO omogočil, da se bodo prihodki občinskega proračuna bistveno povečali in se v celoti zagotavljali iz lastnih prihodkov. Do sedaj so znašali lastni prihodki proračuna občine le 30 %, ostalih 70 % pa je bilo pokritih iz državnega proračuna v obliki proračunske »izravnave«.

Poleg fizičnih kazalcev bo prisotnost podjetniškega inkubatorja v Odrancih imela svoj vpliv tudi na demografsko sliko občine. Nova delovna mesta bodo pritegnila v občino delavce iz drugih krajev, ki se bodo čez čas zaradi bližine delovnega mesta ustalili v občini ali njeni okolici s svojo družino ali si jo bodo ustvarili na tem področju. Zaradi prihoda delavcev in njihovih družin iz drugih okolij se bo v občini začel nov cikel gradnje stanovanj in dodatno povpraševanje po stanovanjih. To bo izziv za lokalno gradbeno operativno, ki bo morala zadovoljiti dodatno povpraševanje.

### *Pomen podjetniškega inkubatorja*

Na področju osnovnega šolstva se bodo slej ko prej obrestovala vlaganja občine v dozidavo in adaptacijo osnovne šole v Odrancih, saj se bo s povečanjem družin v občini povečalo tudi število predšolskih in osnovnošolskih otrok. Za vsa ta povečanja ima občina že zagotovljene vse prostorske in kadrovske pogoje.

Razvoj podjetništva v občini bo tudi bistveno zmanjšal beg možganov iz pokrajine, saj se bodo predvsem tehnično izobraženi mladi ljudje lahko po koncu študija vrnil in se zaposlili v domačem kraju. Tako se bo sčasoma dvignila tudi splošna intelektualna raven prebivalcev občine.

Razvoj občine in širše okolice se bo preko razvoja podjetništva izražal v marsikateri pojavnosti, ki si jih pred vključitvijo občine v MPPI nihče ni mogel predstavljati. Takšna odločitev ima daljnosežne koristi za prebivalstvo, območje in pokrajino. V Sloveniji imamo kar nekaj takšnih primerljivih dokazov (Domžale, Trzin) v sosedstvu pa je razpršenost podjetništva zelo značilna v severnem delu Italije, kjer je podjetništvo razvojni faktor skoraj vsakega kraja.

Dilema o tem ali inkubator sodi tudi v tako malo občino kot so Odranci je bila razčiščena že v fazi, ko se je iniciativa pojavila. Swot analiza je pokazala, da občina razen želje po svojem podjetniškem inkubatorju ne premore dovolj ostalih resursov, ki bi opravičevali njegovo ustanovitev. Predvsem ideja ne bi dobila dovolj široke družbene podpore, saj takrat pomurska mesta, kot nosilci gospodarskega razvoja pokrajine inkubatorjev še niso imela. Je pa ideja o podjetniškem inkubatorju v Odrancih pripomogla tudi k temu, da se je v pokrajini porodila ideja o mrežnem inkubatorju, kar se je pozneje tudi uresničilo. Brez vključitve odranske občine v sistem mrežnega pomurskega inkubatorja bi tudi ideje o razvoju podjetništva v občini ostale le kot želja razvoju kraja naravnanih posameznikov.

## 6 SKLEP

Mrežni pomurski podjetniški inkubator je projekt, ki naj bi zapolnil vrzel, ki se pojavlja v pomurski regiji. Inkubator predstavlja orodje, s katerim naj bi se položaj v regiji izboljšal, utopično pa bi bilo pričakovati, da bo sam inkubator bistveno spremenil gospodarsko situacijo v Pomurju. Kako dobro bo omenjeno orodje delovalo, je odvisno od vseh sodelujočih, ki se v njem pojavljajo. Od lastnikov je odvisno, ali so se opredelili za pravi model in politiko delovanja, od vodstva inkubatorja, ali bo znal poslovno politiko udejanjati in za njo navdušiti širše okolje, od inkubiranih podjetij pa je odvisno, v kolikšni meri bodo znala izkoristiti pomoč, ki jim jo bo nudil inkubator.

Pomurska regija je v pregloboki krizi, da bi se iz nje enostavno izklopala, zato je potrebno sodelovanje vseh institucij, ki imajo vpliv na podjetništvo. Te morajo dati podjetniškemu inkubatorju potrebno podporo, če se želi doseči zeleni uspeh.

Podjetja so tista, ki zaposlujejo ljudi, jim dajejo plačo, ustvarjajo dodano vrednost in dobiček, ki ga plasirajo v nove investicije, s čimer skrbijo za gospodarsko rast. Izhajajoč iz spoznanj, je problem v podjetjih oziroma v strukturi podjetij v regiji. Največ zaposlenih je v kmetijski panogi in tekstilni industriji, ki se spopadata s krizo preživetja. Obe dejavnosti predstavljata veliko potencialno nevarnost za odpuščanje njihovih zaposlenih. Balon, v katerem sta tekstilna industrija in kmetijstvo, se napihuje iz meseca v mesec iz leta v leto, in ko bo počil, bo to za regijo pomenilo socialno katastrofo, ki bo imela zelo hude gospodarske posledice. Zaradi omenjenih problemov v gospodarstvu in zaradi konservativne miselnosti vodilnih v večini podjetij mlada izobražena delovna sila po koncu študija ne najde prave perspektive za zaposlitev v domači regiji. To je problem, zaradi katerega je potrebno nekaj korenito spremeniti. Postavlja se vprašanje: KAKO?

Pomursko regijo je potrebno narediti privlačno za gospodarske naložbe in za ustanavljanje novih podjetij, ki morajo temeljiti na večji dodani vrednosti, s katero se bo lahko razvijala gospodarska moč regije. Vsekakor je za to potrebna pomoč države, ki lahko s subvencijami pripomore k večjim tujim vlaganjem oziroma z davčnimi ugodnostmi pritegne ustanovitev novih podjetij na manj razvito območje, kot je pomurska regija. Na tak način bi se povečale naložbe v regiji in ustvarila nova delovna mesta.

Če se v regiji želi usposobiti podjetniški sektor za nove proizvodnje, ki bodo spremenile obseg in strukturo gospodarstva ter omogočile zeleno stopnjo gospodarske rasti, bo regija morala ustvariti drugačno podporno okolje. Dosedanje podjetniško podporno okolje namreč ni bilo uspešno in dovolj za premik rasti gospodarstva v regiji.

Podjetniško okolje se lahko spremeni tako, da se pospeši ustanavljanje manjših in srednje velikih podjetij, osnovna cilja katerih bosta inovativnost in vključitev v mednarodne poslovne povezave. Tak cilj se sam od sebe ne bo dosegel in tudi zato je bil

### *Sklep*

ustanovljen MPPI, ki pa je po svoji funkciji le fizična podpora, ki ji je potrebno dodati še pomembnejši del – idejo, kapital, investitorje in znanje.

## LITERATURA

- Bakalli, Ruzhudi, 1989, Podjetniški inkubatorji v ZDA. Ljubljana: Samozaložba.
- Dubrovski, Drago. 1998, *Krizni management in prestrukturiranje podjetja*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Dubrovski, Drago. 2004, *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Kokolj, Miroslav. 1972. *Prekmurski Slovenci 1919-1941*. Murska Sobota: Pomurska založba.
- Kozar, Lojze. 1993. *Zgodovina župnije Odranci*. Murska Sobota: Pomursko pastoralno področje.
- Meeder, Robert, A. 1993. *Forging the Incubator: How to Design and Implement a Feasibility Study For Business Incubation Programs*. Ohio: NBIA.
- Močnik, Marko. 2001. *Raziskava ciljnega trga inkubatorja*. Maribor.
- Močnik, Marko. 2002. *Model mrežnega podjetniškega inkubatorja*. Maribor.
- Pohleven, Primož. 1995: *Podjetništvo in inkubatorji*. Ljubljana: GEA College.
- Pučko, D. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani. Ekonomska fakulteta.
- Purcell, Mia. 1984. *The Industrial Incubator*. Council for Urban Economics.
- Rebernik, Miroslav, Repovž, Leon. 2000. *Od ideje do denarja*, Ljubljana: GV.
- Mrežni pomurski podjetniški inkubator. 2005. *Poslovno poročilo za leto 2004*. Murska Sobota.
- Mrežni pomurski podjetniški inkubator. 2006. *Predlog razvoja malega gospodarstva v Pomurju 2007-2013*. Murska Sobota.
- Občina Odranci. 2002. *Interni popis 2002*. Odranci.
- Občina Odranci. 2002. *Investicijski elaborat: Izgradnja obrtne cone Odranci*. Odranci.
- Regionalna razvojna agencija Mura. 2006. *Osmutek strateškega dela regionalnega razvojnega programa Pomurja 2007-2013*. Murska Sobota.
- Republiški zavod za zaposlovanje OE Murska Sobota. *Mesečne informacije: dec. 96, dec. 98, dec. 99, feb. 00, feb. 06*. Murska Sobota.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2002. *Popis 2002*. Ljubljana.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2006. *Demografsko-socialno področje: Prebivalstvo po različnih starostnih skupinah in spolu, občinah, statističnih regijah*. Ljubljana.
- Statistični urad Republike Slovenije. 2006. *Ekonomska področje: Poslovni subjekti*. Ljubljana.

